

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção**

Vladimir José Chagas

**INDICADORES DE GESTÃO FINANCEIRA NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JI-PARANÁ/RO**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2003**

Vladimir José Chagas

**INDICADORES DE GESTÃO FINANCEIRA NA
PREFEITURA MUNICIPAL DE JI-PARANÁ/RO**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia de Produção**

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

**Florianópolis
2003**

C433i	<p>Chagas, Vladimir José</p> <p>Indicadores de gestão financeira na Prefeitura Municipal de Ji-Paraná-RO /Vladimir José Chagas. – Florianópolis : UFSC, 2003.</p> <p>142 p. : il.</p> <p>Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina</p> <p>1. RECURSOS FINANCEIROS - GESTÃO. 2. FINANÇAS PÚBLICAS. 3. RESPONSABILIDADE FISCAL – LEI. I. TÍTULO.</p> <p>CDU 657.4:558.155(811.1)</p>
-------	--


Catálogo: Bibliotecária Rosaly Santos CRB – 2/945

VLADIMIR JOSÉ CHAGAS

**INDICADORES DE GESTÃO FINANCEIRA NA PREFEITURA MUNICIPAL DE JÍ-
PARANÁ - RO**

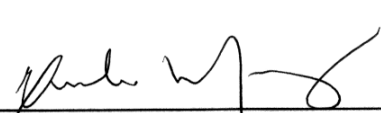
Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de Agosto de 2003.




Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

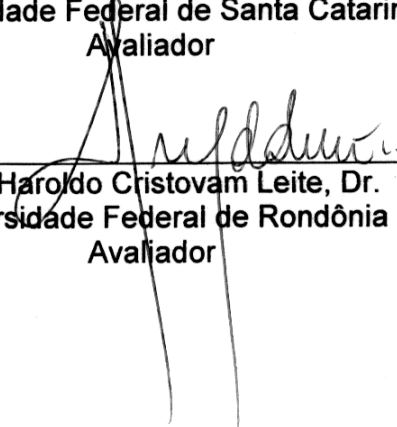
BANCA EXAMINADORA



Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Avaliador



Prof. Haroldo Cristovam Leite, Dr.
Universidade Federal de Rondônia
Avaliador

À Deus; meus pais;
a minha esposa Ana Paula
e filha Ana Vitória,
pelo apoio, carinho e incentivo.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,
por nos oferecer esta oportunidade
de aprimorarmos e crescermos profissionalmente.

À SOREC, através da Profª Neide e equipe,
pelo empenho de trazer este curso e
acreditar em nosso potencial.

Ao orientador Prof. Dr. Emílio Araújo Menezes,
pela orientação, acompanhamento
e concretização de mais um objetivo.

Aos colegas e professores do curso,
pelo conhecimento propiciado,
através de experiências e discussões.

Às equipes e colegas das Secretarias de
Administração e Economia da Prefeitura de Ji-Paraná/RO,
pela cooperação e auxílio na busca de documentos e
fornecimento de informações, subsídios essenciais a este trabalho.

A todos que participaram de modo direto
ou indireto para a realização do mesmo.

*“Pode-se comprar o tempo de um homem,
pode-se comprar a presença física de
um homem num local predeterminado;
pode-se até comparar um número mensurado
de movimentos musculares por hora ou por dia.
Mas não se pode comprar o entusiasmo;
Não se pode comprar a iniciativa;
Não se pode comprar a lealdade;
Não se pode comprar a devoção do coração,
do pensamento e da alma.
Essas coisas devem ser conquistadas.”*

Clarence Francis

RESUMO

CHAGAS, Vladimir José. **Indicadores de gestão financeira na Prefeitura Municipal de Ji-Paraná/RO**. 2003. 142f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis

O sistema político-administrativo brasileiro tem sua base nos poderes (executivo, legislativo e judiciário) e nas esferas (federal, estadual e municipal). Este trabalho refere-se ao Estudo de Caso de unidade municipal, constituída pela Prefeitura de Ji-Paraná no Estado de Rondônia, onde o Prefeito e seus assessores atuam para atender as necessidades públicas, através de obras e serviços públicos financiados por recursos públicos. A principal dificuldade da administração pública diz respeito ao descontrole das contas públicas, onde a realização de despesas não equipara-se ao patamar das receitas arrecadadas, gerando déficits progressivos, que limitam e inviabilizam as ações do órgão. Fatos desta natureza persistem e a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, vem impor limites e normas de conduta na gestão financeira para equilíbrio das contas públicas. O descumprimento imputa crimes de responsabilidade, com penalidades que envolvem de ressarcimento a afastamento definitivo. A LRF implica na reestruturação da organização à curto prazo, e equação da dívida pública à longo prazo. Cada Prefeitura possui mecanismo que envolve: contribuinte (agente pagador de tributos), orçamento (ferramenta de previsão para projetar arrecadação de receitas e realização de despesas), finanças (que detêm de fato os recursos arrecadados e possibilita efetivamente realizar despesas), LRF (impõe limites para que não se gaste mais do que se arrecade). O problema da pesquisa diz respeito à identificação de indicadores, para diagnóstico financeiro e fiscal, a fim de visualizar o resultado das contas públicas, e apresentá-las de modo simplificado à seus usuários. Pode auxiliar a gestão para controlar e evitar desequilíbrios nas contas públicas; permitindo-se ainda, verificar o comportamento das contas públicas antes e depois da LRF.

Palavras-chave: Gestão de recursos públicos, Equilíbrio nas contas públicas, Lei de Responsabilidade Fiscal

ABSTRACT

CHAGAS, Vladimir José. **Indicadores de gestão financeira na Prefeitura Municipal de Ji-Paraná/RO**. 2003. 142f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The Brazilian political-administrative system has its base in the powers (executive, legislative and judiciary) and in the spheres (federal, state and municipal). This work refers to the Study of Case of municipal unit, constituted by the City hall of Ji-Paraná in the State of Rondônia, where the Mayor and its advisers act to assist the public needs, through works and public services financed by public resources. The main difficulty of the public administration says respect to the disarray of the public bills, where the accomplishment of expenses is not equipped to the landing of the collected revenues, generating progressive deficits, that limit and they make unfeasible the actions of the organ. Facts of this nature persist and the Law of Fiscal Responsibility - LFR, comes to impose limits and norms of conduct in the financial administration for balance of the public bills. The noncompliance imputes crimes of responsibility, with penalties that involve of indemnification until to definitive removal. LFR implies in the restructuring of the organization the short term, and equation of the public debt the long term. Each City hall possesses mechanism that involves: taxpayer (agent payer of tributes), budget (forecast tool to project collection of revenues and accomplishment of expenses), finances (that stop the collected resources in fact and it facilitates indeed to accomplish expenses), LFR (it imposes limits so that doesn't wear out more than it is collected). The problem of the research says respect to the identification of indicators, for financial and fiscal diagnosis, in order to visualize the result of the public bills, and to present them in way simplified to its users. It can aid the administration to control and to avoid unbalances in the public bills; being still permitted, to verify the behavior of the public bills before and after LFR.

Word-key: Administration of public resources, Balance in the public bills, Law of Fiscal Responsibility

SUMÁRIO

Lista de Figuras	12
Lista de Quadros	13
Lista de Abreviaturas	15
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contexto da Dissertação	16
1.2 Formulação do Problema	17
1.3 Pergunta da Pesquisa	19
1.4 Delimitação do problema	20
1.5 Justificativa e relevância da pesquisa	21
1.6 Objetivos	21
1.6.1 Geral	21
1.6.2 Específicos	22
1.7 Metodologia	22
1.8 Limitações da pesquisa	25
1.9 Estrutura do trabalho	26
2 GESTÃO GOVERNAMENTAL	28
2.1 Organização Político-administrativa Brasileira	28
2.2 Legislação Básica	29
2.3 Gestão Pública	31
2.3.1 Administração Pública	31
2.3.2 Administração e Participação	33
2.3.3 Governo e Economia	33
2.3.4 Gestão Fiscal e Financeira	34
2.4 Serviços Públicos	36
2.4.1 Serviços Públicos e População	36
2.4.2 Produtividade e Qualidade	38
2.4.3 Indicadores de Desempenho e Círculo de Controle de Qualidade	40
2.5 Recursos Humanos	41
2.6 Recursos Financeiros	43
2.6.1 Fazenda Pública	43
2.6.2 Orçamento e Planejamento	44
2.6.3 Receitas, Despesas, Patrimônio e Dívidas	47
2.6.4 Balanços Públicos, Execução Orçamentária e Controles	52
2.6.5 Tribunal de Contas	56
2.6.6 Prestação de Contas e Tomada Especial de Contas	58
3 LEGISLAÇÃO E MUNICÍPIO	60
3.1 Lei de Responsabilidade Fiscal	60
3.1.1 Histórico	60
3.1.2 O papel da LRF no controle e equilíbrio das contas públicas	62
3.1.3 Prazos e Penalidades em relação à Lei de Responsabilidade Fiscal ..	66
3.2 Indicadores Contábeis	66

3.3 Características do Município	68
3.3.1 Informações sobre o Município	68
3.3.1.1 Aspectos físicos	68
3.3.1.2 Aspectos históricos	72
3.3.1.3 Aspectos demográficos	73
3.3.1.4 Aspectos econômicos	74
3.3.1.5 Organização político-administrativa	76
3.3.2 Controle Interno na Prefeitura	76
3.3.3 Plano Diretor	78
3.3.4 Orçamento Participativo	78
3.3.5 Recursos Humanos	79
3.3.6 Estrutura Organizacional nas últimas administrações	80
3.3.7 Procedimentos para realização de despesas, antes e depois da LRF ..	81
4 ANÁLISE COMPARATIVA	86
4.1 Balanços e Demonstrações	86
4.1.1 Balanço Orçamentário	86
4.1.2 Balanço Financeiro	91
4.1.3 Balanço Patrimonial	92
4.1.4 Demonstração das Variações Patrimoniais	94
4.1.5 Dívida Fundada	96
4.1.6 Dívida Flutuante	97
4.1.7 Despesa com pessoal	98
4.1.8 Despesa com educação	99
4.1.9 Despesa com saúde	100
4.1.10 Dívida da Prefeitura	100
4.2 Quadros simplificados	102
4.2.1 Proposta de quadro simplificado com indicadores contábeis	102
4.2.2 Proposta de quadro simplificado com indicadores gráficos	104
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
5.1 Considerações	106
5.2 Recomendações	107
REFERÊNCIAS	109
ANEXOS	115
Anexo 1: Princípios e Pontos Básicos do Estatuto da Cidade	115
Anexo 2: Demonstrativo de Crimes e Penalidades (LRF)	116
Anexo 3: Prazos para entrega de Documentos (LRF)	117
Anexo 4: Pontos Básicos de Modelos Organizacionais e Objetivos	118
Anexo 5: Pontos Básicos da Gestão da Qualidade	119
Anexo 6: Fatores do Sistema de Planejamento Governamental..	120
Anexo 7: Procedimentos para Elaboração do Orçamento.....	121
Anexo 8: Etapas de Elaboração do Planejamento Orçamentário	122
Anexo 9: Estrutura da Planificação Operacional	123
Anexo 10: Fontes de Receitas Municipais	124
Anexo 11: Modalidades e Valores Limites de Licitação	124
Anexo 12: Relação de Documentos para Prestação de Contas ...	125
Anexo 13: Estrutura Organizacional para Prestação de Contas ...	126

Anexo 14: Balanço Orçamentário	127
Anexo 15: Balanço Financeiro	128
Anexo 16: Balanço Patrimonial	129
Anexo 17: Demonstração das Variações Patrimoniais	130
Anexo 18: Demonstração da Dívida Fundada	131
Anexo 19: Demonstração da Dívida Flutuante	132
GLOSSÁRIO	133

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Administração Direta	31
Figura 2: Estrutura Básica do Sistema Orçamentário	46
Figura 3: Sistema de Programação Orçamentária e Financeira	49
Figura 4: Demonstração de Execuções Orçamentária e Financeira ..	49
Figura 5: Fluxo de Procedimentos da Prestação de Contas	58
Figura 6: Mapa do Estado de Rondônia destacando alguns Municípios às margens da rodovia BR-364	69
Figura 7: Mapa do Estado de Rondônia com divisão dos Municípios destacando Ji-Paraná	70
Figura 8: Mapa do Município de Ji-Paraná	70
Figura 9: Foto aérea da área urbana	71
Figura 10: Mapa da área urbana com divisão de bairros	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organismos da Administração Pública	32
Quadro 2: Descrição das Atividades na Administração Pública	32
Quadro 3: Pontos Básicos dos Níveis de Mensuração	35
Quadro 4: Mandamentos e Pecados na Prestação de Serviços	37
Quadro 5: Relações: Eficiência x Eficácia e Qualidade x Produtividade	39
Quadro 6: Princípios Orçamentários Básicos da Administração Pública	45
Quadro 7: Etapas do Planejamento-Orçamento	47
Quadro 8: Pontos Básicos das Execuções Orçamentária e Financeira	51
Quadro 9: Composição Qualitativa do Patrimônio	52
Quadro 10: Pontos Básicos dos Balanços Públicos	52
Quadro 11: Alterações de Alíquotas nos recursos públicos	60
Quadro 12: Parâmetros da LRF para Municípios	65
Quadro 13: Aspectos físicos	69
Quadro 14: Cronologia – Aspectos históricos	72
Quadro 15: População por faixa etária	73
Quadro 16: População por sexo	73
Quadro 17: Participação por ramo de atividade e por faixas de salários	74
Quadro 18: Informações cadastrais por bairro	75
Quadro 19: Organização por poderes no Município	76
Quadro 20: Controle Interno na Prefeitura de Ji-Paraná	77
Quadro 21: Recursos Humanos na Prefeitura de Ji-Paraná	80
Quadro 22: Estrutura Organizacional nas últimas administrações	81
Quadro 23: Procedimentos para despesas, antes e depois da LRF	82
Quadro 24: Licitações realizadas	85
Quadro 25: Análise Comparativa dos Resultados de Previsão	86
Quadro 26: Análise Comparativa dos Resultados de Execução	87
Quadro 27: Análise Comparativa dos Resultados de Receita	87
Quadro 28: Análise Comparativa dos Resultados de Despesa	88
Quadro 29: Análise Comparativa de Receitas e Transferências	88
Quadro 30: Análise Comparativa de Receitas executadas e próprias ..	89
Quadro 31: Análise Comparativa de Receitas executadas	89
Quadro 32: Análise Comparativa de Despesas previstas	89
Quadro 33: Análise Comparativa de Despesas executadas	90
Quadro 34: Análise Comparativa de Receitas significativas por esfera	90
Quadro 35: Análise Comparativa das Receitas e Despesas Orçamentárias e Extra-orçamentárias	91
Quadro 36: Análise Comparativa entre Ativo e Passivo Financeiro	92
Quadro 37: Análise Comparativa de Saldos Patrimoniais	93
Quadro 38: Análise Comparativa de Ativo e Passivo Permanente	93
Quadro 39: Análise Comparativa de Coeficiente econômico-financeiro	93
Quadro 40: Análise Comparativa de Resultados Patrimoniais	95
Quadro 41: Análise Comparativa de Resultados de Exercícios	97
Quadro 42: Análise Comparativa de Resultados de Exercícios	98
Quadro 43: Análise Comparativa de Despesa com pessoal	98
Quadro 44: Análise Comparativa de Despesa com educação	99

Quadro 45: Análise Comparativa de Despesa com saúde	100
Quadro 46: Despesas apuradas no início de 2000	100
Quadro 47: Cálculo de amortização de dívida para 15 anos	101
Quadro 48: Quadro simplificado com indicadores contábeis	103
Quadro 49: Quadro simplificado com indicadores gráficos	105

LISTA DE ABREVIATURAS

ADF	Autorização de Despesa Financeira
ARO	Antecipação de Receita Orçamentária
BB	Banco do Brasil S/A
BC	Banco Central
CEF	Caixa Econômica Federal
CF	Constituição Federal
CGM	Controladoria Geral do Município
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
DNIT	Departamento Nacional de Infra-estrutura de Transporte
EC	Emenda Constitucional
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FPE	Fundo de Participação dos Estados
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino e Valorização do Magistério
IBRA	Instituto Brasileiro de Reforma Agrária
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IPI-EXP	Imposto sobre Produtos Industrializados - Exportação
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
NAD	Nota de Autorização de Despesa
NE	Nota de Empenho
NOP	Nota de Ordem de Pagamento
OGU	Orçamento Geral da União
PASEP	Programa de Formação de Patrimônio do Servidor Público
PEF	Programa de Estabilização Fiscal
PETROBRÁS	Petróleo Brasileiro S/A
PMJP	Prefeitura Municipal de Ji-Paraná
PPA	Plano Plurianual
RCL	Receita Corrente Líquida
RGF	Relatório de Gestão Fiscal
RO	Rondônia
RREO	Relatório Resumido de Execução Orçamentária
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC	Serviço Social do Comércio
STN	Secretaria do Tesouro Nacional
TC	Tribunal de Contas
TCER	Tribunal de Contas do Estado de Rondônia

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo destaca o propósito e alcance da pesquisa. Apresenta o seu tema e contexto no qual o problema em estudo foi identificado. Permite compreender a visualização situacional do problema, delineia-se a abordagem e os pressupostos assumidos. Indica o que se pretende alcançar através de objetivos (geral e específicos). Incluem argumentos que colaboram com a justificativa e relevância da pesquisa. Apresenta a metodologia de execução da pesquisa, expondo passos desenvolvidos e limitações da proposta.

1.1 Contexto da Dissertação

A Gestão de Recursos na Administração Pública evidencia aspectos humanos e financeiros com diferencial de atuação apropriado a cada Prefeitura, associados a dispositivos legais que norteiam todos os segmentos e ações do setor público, com ênfase na utilização de recursos públicos.

Na busca de compreender o contexto de privado e público; tem-se no primeiro, o objetivo primordial cujo grau de satisfação é medido pelos resultados, e no segundo, por envolver o erário público, o grau de satisfação é medido na forma de serviços e obras públicas em favor de uma comunidade, de acordo com um dado orçamento disponível.

Com o passar do tempo, a dívida teve crescimento progressivo, gerado à partir do descontrole das contas públicas, onde as respectivas receitas tornavam-se insuficientes para cobrir suas despesas, gerando déficit progressivo e inviabilizando as ações da administração pública (DELGADO, 2000).

Diante deste quadro, o Congresso Nacional aprovou a Lei Complementar nº 101 de 04.05.2000, de um artigo da Constituição Federal de 1988, que consistiu na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que sistematiza um código de conduta para os administradores públicos, sendo aplicados a todos poderes e esferas, com

implicações na obediência de normas e limites para administrar as finanças, e prestação de contas sobre quanto e como gastaram os recursos da sociedade.

Este mecanismo envolve o quadrinômio: contribuinte (agente pagador de tributos), orçamento (ferramenta de previsão para projetar arrecadação de receitas e realização de despesas), finanças (que detêm os recursos arrecadados que possibilitam realizar despesas), LRF (impõe limites para que não se gaste mais do que se arrecada); tem objetivo de atender de modo satisfatório as necessidades da comunidade através de obras e serviços públicos (DELGADO, 2000).

1.2 Formulação do Problema

A primeira etapa de um trabalho científico é a determinação do tema-problema do trabalho. Desta forma, faz-se uma leitura geral da situação do município, abordando aspectos das contas públicas, buscando-se abordagem mais adequada ao tema (SEVERINO, 1996).

As cobranças legais geradas pela LRF, e a escassez de recursos frente às expectativas e cobranças nos municípios, geraram a necessidade de gestores públicos conhecerem melhor a situação financeira e fiscal de suas organizações. A existência de um planejamento adequado tornou-se exigência básica diante da necessidade gerencial nos municípios brasileiros. Estabelecer estratégias não determina a sobrevivência de entes públicos, mas constituem forma de obter melhores resultados no atendimento das necessidades públicas (PLATT NETO, 2002).

A partir da LRF, cada unidade municipal teve que readequar suas rotinas e procedimentos internos em setores básicos ligados a realização de despesas, para controlar e equilibrar as contas públicas, cujo descumprimento vem a constituir crime de responsabilidade, com penalidades que envolvem ressarcimento aos cofres públicos dos recursos desviados e mal aplicados, afastamento da função pública, perda dos direitos políticos e cassação (DELGADO, 2000).

Até o fim do exercício de 1999, as despesas eram realizadas em montantes superiores as receitas arrecadadas, gerando o déficit público, que com o passar dos anos e gestões, compôs uma dívida pública acumulada (até o exercício de 2002) em cerca de R\$ 48 milhões. Não havia até então, implicações e penalidades mais severas para tais descontroles; o rigor maior era para gestores, quando ocorriam desvios indevidos, e má aplicação dos recursos públicos (DELGADO, 2000).

Com o estudo de uma unidade municipal pode-se verificar e compreender as mudanças geradas na estrutura e funcionamento do órgão, bem como se o resultado das contas públicas foi satisfatório ou não (DELGADO, 2000 e SILVA, 1996).

A LRF implica diretamente na gestão financeira, lhe impõe novos modos de agir e reestruturar seus setores à curto prazo, cujos resultados começaram a ser avaliados dentro do próprio exercício de 2000 (período em que passou a vigorar); quanto a forma de equacionar a dívida pública dependerá de um planejamento à longo prazo de cada Município, dentro de critérios à serem estabelecidos e planejados pela própria administração (MILESKI, 2000).

A relevância do problema associa-se à reformulação de atuação da administração, pois, além de trabalhar despesas com custeio e investimentos, deverá administrar sua dívida pública (gerada por despesas desprovidas de planejamento e viabilidade financeira) nos próximos anos, ou pelo menos o percentual que lhe couber em sua gestão.

A LRF associada a: planejamento, controle interno, controles orçamentário e financeiro, reorganização estrutural e organizacional, orientação e treinamento de recursos humanos, tornam-se premissas para todas as ações da administração pública, exigindo-se postura técnica e fundamentada nas tomadas de decisões que virão a refletir nos trabalhos a serem realizados na cidade em prol de suas comunidades.

O principal problema enfrentado pela administração pública em relação ao descontrole das contas públicas, está em como se reorganizar para mudar essa situação; o mecanismo do órgão público funciona devido aos recursos públicos, onde a realização de despesas deveria equiparar-se ao patamar das receitas arrecadadas, e não superá-las; para que esse ajustamento ocorra, deve haver modificação na postura de agir (compromisso e responsabilidade) de seus gestores.

A dificuldade está no cumprimento dos dispositivos da LRF, além de ser um requisito novo, a aplicação é imediata e não há roteiro definido de como proceder, o que existe são novas regras à serem cumpridas para eliminar o descontrole nas contas públicas, como fazer, ficará a cargo de cada Prefeitura, pois cada uma apresenta recursos e estrutura organizacional semelhantes, mas distintas; o novo modelo de gestão será definido pelos recursos (técnicos, pessoal, material, financeiro) disponíveis.

Para a realização de planejamento e gestão, necessita-se de informações que permitam diagnósticos da organização e seu ambiente de atuação. Deste modo, indicadores são ferramentas úteis, para auxiliar a medir o que se deseja gerenciar. “Um indicador é um instrumento empírico que permite representar a dimensão teórica de uma variável-chave (GOMES e SALAS, 1997, p.77)”.

Silva e Menezes (2001, p.79) explicam que a “pesquisa é fundamental e metodologicamente construída objetivando a resolução ou esclarecimento de um problema. O problema é o ponto de partida da pesquisa”.

1.3 Pergunta da Pesquisa

O problema constitui uma questão que a pesquisa pretende responder. Definido o assunto da pesquisa relativo a controle de gestão de recursos, e o tema com indicadores de gestão financeira obtidos através de dados contábeis, elaborou-se o problema da seguinte forma: Quais indicadores obtidos das contas públicas são adequados para um diagnóstico financeiro do Município, e que evidenciem o

cumprimento dos dispositivos legais? Há condições de organizar estas informações e apresentá-las de modo simplificado a seus usuários?

1.4 Delimitação do problema

Trata-se de Estudo de Caso envolvendo o controle das contas da Prefeitura Municipal de Ji-Paraná/RO, onde os períodos de referência dizem respeito aos exercícios de:

- .1998 e 1999 (antes da LRF);
- .2000 (vigência da LRF);
- .2001 e 2002 (depois da LRF).

Os elementos que compõem o problema envolvem aspectos peculiares do órgão público relativos à:

- .estrutura organizacional (poder executivo, hierarquia e tomada de decisões);
- informações financeiras e fiscais (indicadores contábeis em demonstrativos disponíveis, de apuração contínua e disponibilizada para a comunidade);
- .finalidade de informações (análise comparativa de resultados das contas públicas);
- .definição de indicadores contábeis (definidos pela Lei nº 4320/64 e a LRF, metas e limites das receitas e despesas, cujos cumprimentos constituem-se em objetivos de fiscalização do Tribunal de Contas);
- .fontes de informações documentais (contábeis) e verbais (por funcionários);
- .aplicabilidade da análise proposta (indicação de respostas esperadas da avaliação realizada, possibilidade de aplicação em outros municípios por possuírem características financeiras e contábeis semelhantes);
- .elaboração de quadro resumo simplificado (cumprir metas e limites de resultados das contas públicas ao longo do período pesquisado).

1.5 Justificativa e relevância da pesquisa

Uma pesquisa torna-se importante quando seu resultado interessa e pode atingir grande parte de uma sociedade, principalmente quando envolve questões novas, como é o caso da LRF, que pretende contribuir para aperfeiçoar a administração pública. Esta lei dentre outras exigências, obriga a manutenção de um sistema controle de custos para acompanhamento da gestão, com destaque no controle dos gastos.

Esta pesquisa pretende contribuir com uma apresentação simplificada de resultados nas contas, de modo que, vários usuários internos e externos, possam ter acesso e compreender seus resultados, com representações gráficas que qualificam as contas públicas, permitindo visualizações rápidas de quais necessitam ser trabalhadas e melhoradas para obterem resultados satisfatórios, que refletirão nos futuros atendimento de necessidades públicas a serem realizadas, num ambiente de recursos limitados controlado e regido por dispositivos legais.

No âmbito acadêmico, a forma metodológica de trabalho científico possibilita aprendizado e proposta de controle de gestão, através de indicadores contábeis que são produzidos continuamente e seus significados traduzidos através de símbolos de satisfação ou não. A relevância desta dissertação não se prende a um formato definitivo, podendo-se englobar mais indicadores com atualizações com menor ou maior grau de detalhamento, sem perder o foco da objetividade das respostas e sua compreensão.

1.6 Objetivos

1.6.1 Geral

Analisar contas públicas da Prefeitura através de indicadores contábeis que evidenciem a cumprimento de dispositivos legais.

1.6.2 Específicos

Para propiciar o atendimento do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, que farão referência ao lapso temporal, antes e depois da Lei de Responsabilidade Fiscal:

- a) identificar procedimentos de gestão adotados para buscar o equilíbrio nas contas públicas;
- b) verificar alterações na estrutura organizacional;
- c) verificar resultados das contas públicas;
- d) identificar indicadores contábeis em demonstrativos, que permitam realizar quadros comparativos de resultados da gestão de recursos;
- e) propor a elaboração de um quadro que sintetize todos resultados, através de um formato gráfico simplificado que demonstre o comportamento satisfatório ou não das contas públicas.

1.7 Metodologia

O método científico consiste num conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se chegar a um determinado fim. A metodologia a ser utilizada depende do objeto em estudo, natureza, amplitude e objetivos a serem alcançados. O desenvolvimento de uma dissertação necessita estudar pormenorizadamente o tema de seu interesse, tendo como ferramenta a pesquisa (GIL, 1999).

A pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999, p. 42)”. Sua natureza é classificada como pesquisa aplicada, a qual, “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20)”.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois, “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um

vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação de fenômenos, atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20)".

A pesquisa proposta tem base em conhecimentos anteriores produzidos pela pesquisa pura, fato que a caracteriza como pesquisa aplicada, cuja ênfase está na aplicação, utilização e prática dos conhecimentos. Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois delinea o que é, aborda: descrição, registro, análise e interpretação, de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente (MARKONI e LAKATOS, 1996).

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles (ANDRADE, 2003).

O método adotado foi o dedutivo, "onde a dedução é o caminho das conseqüências, com cadeia de raciocínio que vai do geral para o particular, levando a conclusão; partindo-se de teorias e leis gerais, pode-se chegar à determinação ou previsão de fenômenos particulares (ANDRADE, p. 131, 2003)".

A população ou universo da pesquisa pode englobar todos municípios brasileiros. A amostra utilizada na pesquisa é do tipo não-probabilístico e intencional, por ter sido escolhido um município para ser trabalhado tendo em vista o acesso a dados contábeis e possibilidade de contatar com funcionários que atuam no setor (GIL, 1991).

O delineamento da pesquisa corresponde ao plano geral das ações necessárias para confrontar a visão teórica com os dados da realidade. Para Gil (1999, p. 64) "o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto sua diagramação quanto a previsão da análise e interpretação dos dados". Gil destaca que (1999, p. 65), "o elemento mais importante para identificar um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados". Nesta proposta

utilizou-se: pesquisas bibliográfica e documental, levantamento de informações e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica e documental foi desenvolvida a partir de dados secundários extraídos de demonstrativos contábeis disponibilizados, relatórios do Tribunal de Contas, revistas especializadas e não-especializadas, dissertações, artigos científicos e informações obtidas através da Internet, que tratam do assunto objeto da pesquisa ou estão a ela relacionados.

O levantamento foi realizado por meio de entrevistas curtas não estruturadas, conduzidas sem uso de questionários pré-definidos e num tom informal, envolvendo técnicos que atuam na gestão de recursos, nos setores de controle orçamentário e financeiro, onde ocorrem as decisões para definição de ações (autorização para realização de despesas).

O Estudo de caso, conforme Gil (1999, p. 72), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. O caso objeto desta pesquisa trata das contas da Prefeitura Municipal de Ji-Paraná/RO, e busca identificar práticas e procedimentos internos adotados pelo organismo público, para apurar resultados de contas públicas e seu eventual equilíbrio, que conseqüentemente refletem no atendimento as necessidades públicas, e a apresentação de um quadro resumo simplificado, com os principais indicadores contábeis sintetizados em figuras gráficas de satisfação, que permitam rápida avaliação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, facilitando o entendimento e tomada de decisões. O tipo de observação adotada foi à sistemática por possuir planejamento e buscar responder a propósitos pré-estabelecidos (SILVA e MENEZES, 2001).

Apresentam-se abaixo os passos seguidos na elaboração deste Estudo de Caso:

1º Passo: Organizar informações necessárias à compreensão da situação fiscal e financeira do Município contando com: revisão de literatura sobre gestão governamental e legislação aplicada a órgãos públicos;

2º Passo: Identificar informações sobre o município pertinentes à aspectos: físicos, históricos, demográficos, econômicos, organização político-administrativa;

3º Passo: Verificar recursos humanos e estrutura organizacional;

4º Passo: Identificar procedimentos internos para realização de despesas e licitações realizadas;

5º Passo: Verificar procedimentos de controle interno e relação com o Tribunal de Contas;

6º Passo: Identificar relatórios contábeis disponíveis, períodos necessários e dados pertinentes;

7º Passo: Identificar e destacar dados e indicadores nas demonstrações contábeis;

8º Passo: Selecionar indicadores que reflitam resultados de contas públicas; e promover análise comparativa tendo em vista o comportamento das contas públicas;

9º Passo: Organizar informações contábeis do período de 1998 à 2002, tendo-se em vista a o lapso temporal do antes e depois da LRF, considerando: Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais, Demonstração da Dívida Fundada, Demonstrações da Dívida Flutuante; Despesa com pessoal, Despesa com educação e Despesa com saúde;

10º Passo: Organizar quadros comparativos com indicadores contábeis para análises, visando apurar resultados, comportamentos e cumprimento de dispositivos legais;

11º Passo: Elaborar quadro resumo simplificado comparativo de resultados obtidos através de indicadores econômicos;

12º Passo: Elaborar quadro resumo simplificado comparativo com resultados sintetizados em símbolos ou figuras gráficas de satisfação;

13º Passo: Proceder análise de quadros apresentados.

1.8 Limitações da pesquisa

a) referente à amostra, onde as informações referem-se apenas a um Município, dentro de um universo maior, as características são semelhantes, mas quando se parte para o particular, os resultados são distintos;

b) a estrutura organizacional e seus procedimentos internos são próprios, tendo em vista que, cada organismo possui recursos humanos, técnicos e financeiros diferenciado;

c) o organismo público ainda se encontra em fase de implantação e adequação em sua estrutura organizacional, e redefinições em procedimentos administrativos para melhor equilibrar os resultados das contas públicas;

d) a proposta se restringiu aos aspectos econômicos e legais;

e) não se trabalhou geração automática de resultados em planilha eletrônica.

1.9 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, da seguinte forma:

O primeiro capítulo destina-se a INTRODUÇÃO, com objetivo de evidenciar o propósito e alcance desta pesquisa. Apresenta o tema da pesquisa abordando motivos e contexto do problema da pesquisa, indicando objetivos estabelecidos e metodologia para realização da pesquisa.

A Revisão de Literatura está dividida em duas partes, nos capítulos 2 e 3. O capítulo 2, GESTÃO GOVERNAMENTAL, constitui a primeira parte, onde apresenta fundamentação teórica com base na literatura especializada, considerando os principais assuntos que envolvem o problema, relativos a área.

O capítulo 3, LEGISLAÇÃO E MUNICÍPIO; constitui a segunda parte da Revisão de Literatura; através da LRF apresenta citações fundamentais neste contexto, ressaltando a importância de procedimentos para coibir desequilíbrio fiscal, que impõem normas rígidas na gestão de recursos públicos e penaliza severamente o seu descumprimento; os Indicadores Contábeis trazem contribuições de autores, que fazem referência a informações, que organizadas permitem compreender e interpretar os resultados das contas públicas, e verificar o cumprimento de dispositivos legais pertinentes. A parte referente ao Município de Ji-Paraná envolve levantamento de informações contendo aspectos diversos (físicos, históricos,

demográficos, econômicos e organização político-administrativa), importantes para se ter idéia do campo de atuação dos gestores públicos, onde os recursos públicos serão trabalhados, para atender as necessidades da população através de obras e serviços públicos.

A etapa de Análises e Resultados apresenta o Capítulo 4, ANÁLISE COMPARATIVA, que com base em pesquisas e levantamentos em demonstrativos contábeis, trabalhou-se a identificação dos indicadores contábeis necessários, que num primeiro plano, foram organizados em Balanços (Orçamentário, Financeiro, Patrimonial) e Demonstração das Variações Patrimoniais resumidos, com informações do período de 1998 à 2002, com intuito de apurar as implicações norteadoras da LRF; num segundo plano, selecionou-se indicadores contábeis que pudessem apontar resultados mais significativos referentes as contas públicas (conforme Lei nº 4320/64 e LRF), procedendo-se posterior análise de cada resultado com base no lapso temporal definido, com intuito de verificar o desempenho e comportamento das contas pública. Este capítulo considera os resultados específicos gerados pela análise comparativa desta unidade municipal, os quais são organizados em quadros resumos simplificados com indicadores contábeis e gráficos (símbolos de nível de satisfação), tendo em vista facilitar a compreensão por parte de seus usuários.

O capítulo 5, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES, apresentam as conclusões da pesquisa quanto ao atendimento do problema e objetivos. São feitas recomendações e sugestões para futuros trabalhos envolvendo gestão e análise de contas públicas.

Esta Dissertação é encerrada com: REFERÊNCIAS, ANEXOS E GLOSSÁRIO.

2 GESTÃO GOVERNAMENTAL

Este capítulo apresenta fundamentação teórica a respeito de aspectos relevantes da organização, administração, gestão, e serviços na área pública; subdivide-se em seis sub-capítulos: Organização Político Administrativa Brasileira; Legislação Básica; Gestão Pública; Serviços Públicos; Recursos Humanos e Recursos Financeiros.

2.1 Organização Político-administrativa Brasileira

Apresenta aspectos relativos a forma de governo e relação com a Federação, desdobrando-se em:

a) Estado, Governo e Comunidade

A estrutura organizacional da sociedade tem base na organização política administrativa brasileira, que implementa a decisão política, gerencia e administra a vida social; subdivide-se em esferas governamentais, visando: soberania, cidadania, dignidade do cidadão, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, e pluralismo político (KOHAMA, 1996 e MENDES FILHO, 1997).

O modo de administrar vincula-se a funções na forma de poderes: normativa ou legislativa, administrativa ou executiva e judicial. Necessitam de meios para sua manutenção, existência, organização e atividades (política, administrativa, econômica, financeira), geradas pelas Finanças Públicas, onde as ações de governo devem satisfazer as necessidades coletivas (KOHAMA, 1996 e SILVA, 1996).

Para compreender cidadão e estado, o ser humano deve ser considerado como primeira unidade biológica, cujo conjunto, formam famílias que participam de uma comunidade e tiram seu sustento do trabalho, em determinado espaço físico, compreendido como Município, cujo conjunto compõe o Estado, o agrupamento destes, por sua vez, compõem a União, os quais são administrados e orientados por Prefeito, Governador e Presidente da República respectivamente (TEIXEIRA, 1996).

Neste contexto, há mais unidades vivas e atuantes, como: igrejas, escolas, associações esportivas e etc; esses grupos de pessoas e governo formam a sociedade e interagem entre si, mobilizando forças sociais para mudanças e atendimento de necessidades através de serviços e obras públicas (TEIXEIRA, 1996).

b) O Município e sua autonomia na Federação

O Município constitui unidade de governo local, com comunidades urbana e rural; representa a base da descentralização governamental, com poderes para eleger seu governo, decretar, arrecadar e aplicar seus tributos e outros ingressos; organizar e administrar seus serviços; deliberar e legislar sobre assuntos de seu interesse e matérias de sua competência; evidenciar o exercício da cidadania; deve definir a política fiscal que se subdivide em políticas: tributária e orçamentária. A boa administração concilia a perspectiva de arrecadação, definição de despesas, realidade local e capacidade contributiva do povo (GIACOMONI, 1997; JACINTHO, 1989; RESTON, 2000 e SOUZA, 1989).

2.2 Legislação Básica

O Município para atuar de modo organizado necessita utilizar ferramentas legais básicas, cuja integração e aplicação melhoram a qualidade de vida do cidadão em sua comunidade, para isso, deve-se observar, cumprir e implantar os dispositivos pertinentes a: Lei Orgânica do Município, Estatuto da Cidade e Plano Diretor.

A Lei Orgânica do Município envolve a organização do município através de Poderes Legislativo e Executivo, com relação ao modo de atuar, com base no orçamento e tributação; visa servir a população da melhor forma possível, através de atividades econômica e social (JI-PARANÁ, 1990).

O Estatuto da Cidade instituído pela Lei nº 10.257/2001 regulamentou os artigos da Constituição Federal de 1988, instrumentaliza o Município para garantir o desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana em prol de:

bens coletivos, segurança, comunidade e equilíbrio ambiental; envolve Gestão Democrática, Plano Diretor e instrumentos (relativos à: planejamento municipal para elaborar planos de desenvolvimento urbano, associado à geração de recursos para aplicação em melhorias na cidade; desenvolvimento de institutos tributários, financeiros, jurídicos, políticos e da comunidade). Seus princípios e pontos básicos estão relacionados à LRF, com ênfase na transparência da ação governamental; apresentam-se no Anexo 01 (KHAIR, 2001a; OLIVEIRA, 2001).

O Plano Diretor já era previsto pela Constituição Federal de 1988; consistia em uma lei municipal que deveria regular o ordenamento territorial, a ocupação do espaço, o zoneamento e as construções do Município, deveria disciplinar o crescimento urbano da cidade, melhorando a qualidade de vida de seus habitantes e obter melhor desempenho do espaço físico da cidade (serve para definir e planejar espaços da cidade: ruas, praças, comércios, habitação, indústrias, parques e etc.). Constitui instrumento básico da política municipal de desenvolvimento urbano. Deve ser flexível e adaptar-se as novas exigências da comunidade e do progresso local, adequado as necessidades da população, dentro das normas técnicas de administração e dos recursos de cada Prefeitura.

Conforme a Constituição, municípios com mais de 20 (vinte) mil habitantes deveriam executá-lo, o que não ocorreu em sua totalidade, pois, o Brasil conta com 5561 (cinco mil, quinhentos e sessenta e um) Municípios, destes, 4172 (quatro mil, cento e setenta e dois) possuem cidades com até 20 (vinte) mil habitantes, restando 1389 (um mil, trezentos e oitenta e nove) Municípios, dois quais, a grande maioria já possuem seus planos diretores, devendo adequá-los aos novos dispositivos do Estatuto da Cidade (OLIVEIRA, 2001).

O Plano Diretor se constitui em uma das ferramentas do Estatuto da Cidade, sendo obrigatório sua revisão decenal; quem não o tiver, terá 5 (cinco) anos para elaborar e aprovar; o plano busca um controle maior de informações físicas da cidade, organizadas, cadastradas, atualizadas e conhecimento do mercado imobiliário (OLIVEIRA, 2001).

2.3 Gestão Pública

A organização da Administração Pública demonstra sua forma de atuar, dela depende seu desenvolvimento do Município e o da população. Sua compreensão envolve forma de administrar, planejar, interagir com a população e prestar contas.

2.3.1 Administração Pública

Tendo em vista a Administração Pública, o termo administrar vem do latim *administrare* (*ad*: junto de + *ministrare*: ajudar, cuidar, ministrar); significa gerir negócios, reger com autoridade; governar, dirigir, administrar. Visa dispor à coletividade o conjunto de atividades e bens, para proporcionar o maior grau possível de bem-estar social ou prosperidade pública. O campo de atuação subdivide-se em administrações: direta que obtêm e administra recursos para pagar despesas referentes a serviços e obras públicas; e indireta, a qual repassa serviços e competências específicas a terceiros para executarem e auxiliarem o Poder Executivo (KOHAMA, 1996; MENDES FILHO, 1997 e SILVA, 1996).

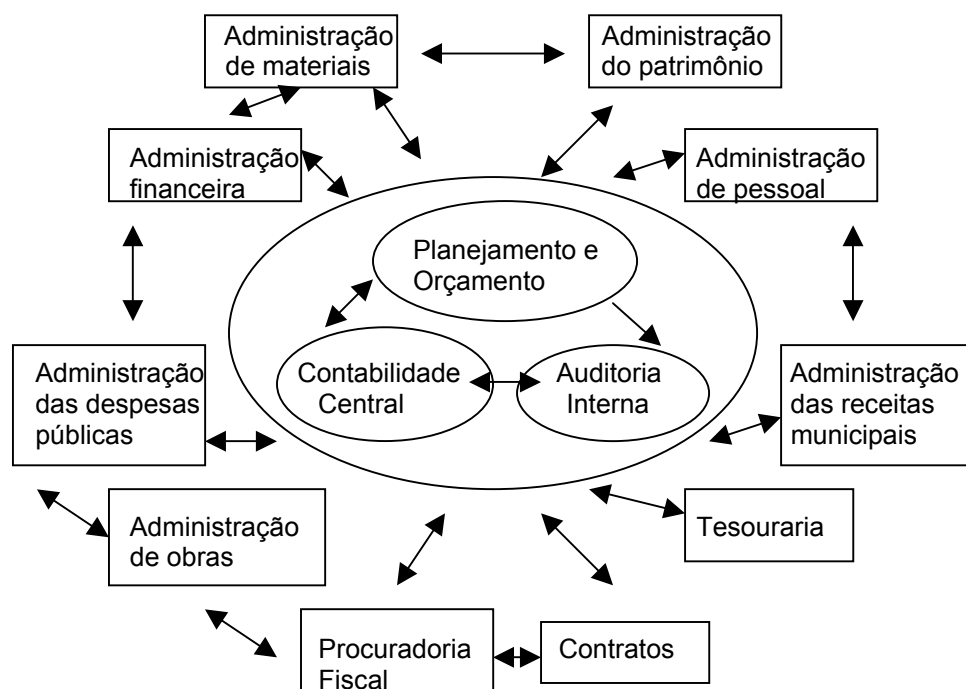


Figura 1: Estrutura da Administração Direta

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Quadro 1: Organismos da Administração Pública

Direta	Estrutura administrativa (presta serviços)	.Federal Presidência da República e Ministros de Estados .Estadual Governador e Secretários de Estado .Municipal Prefeito e Secretários Municipais
Indireta	Organismos com poderes delegados (executa atividades)	.Autarquia necessita de especialização, organização, autonomia de gestão e pessoal técnico especializado (ex: DNER, atual DNIT e BC) .Empresas Públicas regida por preceitos comerciais; constituída, organizada e controlada pelo poder público, capital exclusivamente público (ex: Casa da Moeda, CEF) .Sociedade de Economia Mista explora atividade econômica ou serviço, com participação do poder público e particulares no capital e administração; realiza atividades de utilidade pública, de natureza técnica, industrial ou econômica (ex: PETROBRÁS e BB) .Fundações objetivos de interesse coletivo, constituída para prestar serviços de utilidade pública, tem característica privada e recebe recursos para atingir suas metas (ex: FUNAI) .Serviços Sociais Autônomos tem patrimônio próprio, finalidade específica de assistência ou ensino, não possuem fins lucrativos (ex: SESC, SENAI, SEBRAE, SENAC)

Fonte: Adaptado de Kohama (1996), Mendes Filho (1997) e Jacintho (1989)

As Finanças Públicas asseguram a cobertura das despesas do governo, para satisfação das necessidades coletivas; para isso, a Administração Pública é dividida, em atividades meio e fim (SILVA, 1996 e KOHAMA, 1996).

Quadro 2: Descrição das Atividades na Administração Pública

Atividades	Funções	Serviços
Meio .governo organizado para atender necessidades da população	Assessoramento .pesquisa, previsão, planejamento e organização Chefia .comando, coordenação e controle	Auxiliares .administração de: pessoal, material, financeiro, patrimonial e documental
Fim .governo age para atender às demandas da população	Essenciais .segurança pública, defesa nacional, justiça Opcionais .proteção à saúde pública, fomento à agricultura, promoção à educação pública e bem-estar social, desenvolvimento urbano e econômico	Públicos .transporte coletivo, água, esgoto, iluminação, limpeza pública, abastecimento

Fonte: Adaptado de Silva (1996) e Kohama (1996)

Na política julga-se a administração pela percepção do que se faz, criam-se indicadores, para constatar se o sistema é ou não eficaz, torna-se visível ao público através do atendimento recebido na forma de obras e serviços públicos (GAJ, 1987).

2.3.2 Administração e Participação

A Administração Urbana está pautada na reivindicação da população através de seus vereadores, para obtenção de Serviços Públicos, que por sua vez, está atrelada às atividades governamentais, destacando-se a capacidade de articulação entre as partes envolvidas para alcançar os objetivos desejados, associados às questões econômicas, financeiras e técnicas dos serviços (MELLO, 1978).

O Órgão Público possui estrutura com base em: atribuições (tarefas à serem cumpridas), meios materiais (mobiliário, equipamentos e instalações), e ações (executadas por servidores públicos – procurando primar pela efetividade e economicidade) (CRUZ, 1997 e KOHAMA, 1996).

A transparência na Gestão Pública é imposta pela LRF, criando-se mecanismos de controle responsável de receitas, despesas e endividamento, incremento de arrecadação, de modo que, a população através de divulgação, compreenda como foram obtidas as receitas e quais despesas foram realizadas (KHAIR, 2001c).

O Planejamento Participativo e Audiências Públicas visam envolver a sociedade em decisões sobre planos, orçamentos, objetivos, meios para atingi-los, acompanhamento e fiscalização; conforme a ação a planejar, busca-se aproximação maior junto a sociedade, pois, sua voz pode nortear as ações do poder público (TEIXEIRA, 1996).

2.3.3 Governo e Economia

Para administrar uma cidade precisa haver diálogo entre governo e comunidade, conversando, trabalhando e pensando sobre o que são e aonde querem chegar; o

Prefeito além de suprir serviços, também é um corretor de negócios, que une setores privado e público (OSBORNE, 1995).

A economia no setor público está relacionada à forma de atuação do governo, onde suas atividades devem melhorar a qualidade de vida da população, através de serviços públicos básicos (água, esgoto, saúde, educação, transporte). A atuação em atividades produtivas deve propiciar melhores salários e acesso ao consumo de produtos essenciais, em quantidade e qualidade compatíveis; a forma da sociedade se organizar social e politicamente reflete o modo de agir do governo (RIANNI, 1990).

2.3.4 Gestão Fiscal e Financeira

A Gestão Fiscal consiste no ciclo da Gestão na Fazenda Pública, visa obter recursos necessários para satisfazer os desembolsos em tempo oportuno, de modo a estabelecer equilíbrio entre receita e despesa; para que isso ocorra, a Lei de Responsabilidade Fiscal impõe maior rigor e fiscalização nas ações do Poder Executivo, através de controles e verificações periódicas com os seguintes instrumentos: Programação Financeira; Cronograma de Execução Mensal de Desembolso; Relatório Resumido de Execução Orçamentária; Cumprimento de Metas Fiscais; Audiências Públicas; Renúncia de Receita; Preservação do Patrimônio Público; Transparência, Relatório e Fiscalização; Prestação de Contas (SILVA, 1996 e RODRIGUES, 2001).

A Gestão Financeira na Fazenda Pública tem a missão de obter e aplicar recursos, gerando obras e serviços públicos para a comunidade. Envolvem setores de: Dívida Ativa, Cadastro, Tributação, Fiscalização, Arrecadação, Contabilidade, Controle Interno, Auditoria, Economia Regional, Finanças e Orçamento. A forma de organização reflete resultados na obtenção de recursos e realização de despesas, prima pelo equilíbrio orçamentário (paridade entre receita e despesa), busca a correta ação da Gestão Financeira (KOHAMA, 1996 e MESQUITA, 2001).

A Administração Pública deve adotar o regime contábil de escrituração misto, com regimes de caixa - só considera a receita que for arrecadada no exercício e competência - a despesa é atribuída e apropriada ao exercício (KOHAMA, 1996).

As mensurações das operações governamentais visam avaliar as ações da administração, com ferramentas que permitam controlar e verificar procedimentos e serviços executados com objetivos de: estabelecer base física para estimativa das despesas; permitir conhecer a carga de trabalho a realizar e controle operacional maior; comparar realizações físicas com desembolsos de dinheiro; facilitar o ajustamento dos planos às contingências da execução; reforçar o processo de tomada de decisões nos diferentes níveis de governo; possibilitar o intercâmbio de informações entre os sistemas de planejamento e finanças; permitir melhor conhecimento em termos quantitativos as metas governamentais; determinar as unidades de medida para a quantificação da metas pretendidas, estabelecer a relação entre a meta e os meios para a sua consecução (REIS, 2001 e 2002).

O trabalho governamental deriva de um orçamento que expressa objetivos físicos, cuja execução deve ser medida para que se verifiquem relações de custos benefício, produtividade e eficiência (REIS, 2001 e 2002).

Quadro 3: Pontos Básicos dos Níveis de Mensuração

Função	Custo Benefício	.determinar vantagens sociais e econômicas .nível decisório: alto nível político
Programa	Produtividade	.determinar vantagens sociais e econômicas .nível decisório: alto nível político .unidade de medida: expressão do produto ou meta, unidade de resultado
Atividade ou projeto	Eficiência	.determinar o esforço desenvolvido para obtenção do resultado final .nível decisório: nível médio administrativo ou de execução .unidade de medida: expressão do esforço realizado, unidade de volume do trabalho

Fonte: Adaptado de Reis (2001 e 2002).

O sistema de mensuração completa-se com mensuração física (realizações) e financeira (custo dos recursos); o sistema de custos vincula-se às unidades de mensuração física (unidades de insumo e produto), que junto com metas, são representadas financeiramente por custos unitários e totais (REIS, 2001 e 2002).

O modo de atuar do governo aparece nas obras e serviços prestados, onde há variação do grau de satisfação, representando sinais de credibilidade ou não na Administração Pública, tendo-se implicações na arrecadação de recursos, e na continuidade da carreira política do administrador. Cada Administração pode optar por modos de atuação, com modelos diversificados, os quais podem ser orientados para: o tradicional; a missão; a clientes; a objetivos; a resultados; o empreendedor; o preventivo e o descentralizado. Seus pontos básicos apresentam-se no Anexo 04 (OSBORNE, 1995 e TEIXEIRA,1996).

2.4 Serviços Públicos

Parte essencial do mecanismo público, pois, atua diretamente junto à população, seu desempenho está relacionado também à Produtividade e Qualidade.

2.4.1 Serviços Públicos e População

Serviços constituem parte da economia, apresentam-se através de setores: primário (gerador de insumos); secundário (transformador de insumos); e terciário (consumidor e/ou distribuidor de produtos e serviços). O serviço deve ser compreendido como qualquer ato ou desempenho intangível, em que, uma parte pode oferecer a outra que não tem como resultado a propriedade de algo. O que distingue serviços dos produtos pode ser verificado através de: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (MENDES FILHO, 1997).

Alguns pontos são básicos na Prestação de Serviços, que demonstram as regras para a Gestão de Serviços com qualidade e produtividade, são classificados como mandamentos e pecados (ALBRECHT,1992):

Quadro 4: Mandamentos e Pecados na Prestação de Serviços

MANDAMENTOS	PECADOS
.o serviço deve ser de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas e com pouca espera	.apatia
.deve ser escrito de modo simples na linguagem do consumidor	.automatismo
.os funcionários devem possuir a habilidade e o conhecimento exigidos e ser amáveis, atenciosos e corteses	.condescendência
.a empresa e os funcionários devem ser dignos de confiança e prezarem o interesse do consumidor	.dispensa
.o serviço deve ser desempenhado com consistência e precisão	.frieza
.os funcionários devem atender com rapidez e criatividade às solicitações e problemas dos clientes	.passeio
.o serviço não deve fornecer perigo, risco ou dúvidas	.livro de regras
.os serviços tangíveis devem projetar corretamente sua qualidade	
.os funcionários devem fazer esforço para compreender as necessidades dos clientes e dispensar-lhes uma atenção especial	

Fonte: Adaptado de Albrecht (1992)

Na atividade comercial quem paga o prestador de serviços é o cliente; nos serviços públicos, quem paga a conta do governo é o povo. Serviços Públicos são fornecidos à comunidade pelo governo; são financiados com os tributos (taxas, impostos e contribuição melhoria) pagos pelos contribuintes; devem ser compreendidos como serviços em que o setor privado não tem interesse em administrar, pois visa aspectos mais econômicos que sociais (MENDES FILHO, 1997).

Conforme a CF de 1988, as áreas de atuação do governo, através dos serviços que administre, deve atender requisitos da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, finalidade e eficiência. Os Serviços Públicos constituem modo de atuação do governo, ao lado dos ordenamentos econômico e social, poder de polícia e fomento. O governo deve: promover ajustamento na alocação de recursos e distribuição de renda, e manter a estabilidade econômica (MENDES FILHO, 1997).

As necessidades públicas são satisfeitas através de atividades econômicas privadas e da entidade pública. A Administração Pública como instituto econômico, trabalha com pessoas, bens, operações, interesses para realizarem objetivos e fins, através de prestação de serviços e obras públicas (HABCKOST, 1991 e SILVA, 1996).

2.4.2 Produtividade e Qualidade

A produtividade em sua forma mais tradicional busca produzir mais com os mesmos recursos empregados, enfatiza a minimização e eficiência, sintetiza-se através do enunciado de *produtividade tradicional*, o qual, apresenta pontos negativos: desemprego estrutural (substituição da mão-de-obra por máquinas e computadores); redução dos níveis de qualidade (trata de produção em escala, e lida com pessoas que possuem as mesmas necessidades e desejos); prejuízo da sociedade (geração de desemprego, perda da motivação, stress, promove acidentes involuntários e sentimento de insegurança) (MENDES FILHO, 1997).

$$P = \frac{RO}{RE}$$

.onde:

<i>P</i>	=	<i>Produtividade Tradicional</i>
<i>RO</i>	=	<i>Resultados Obtidos</i>
<i>RE</i>	=	<i>Recursos Empregados</i>

A visão moderna de produtividade surge de pessoas que acrescentam aos insumos o comprometimento (responsabilização), gera resultados acrescidos de satisfação e prazer, as pessoas sentem-se importantes e seguras de si e do que estão fazendo, não criam stress e reduzem os níveis de acidentes (MENDES FILHO, 1997).

$$P = \frac{R + S}{I + C}$$

.onde:

<i>P</i>	=	<i>Produtividade com Visão Moderna</i>
<i>R</i>	=	<i>Resultados</i>
<i>S</i>	=	<i>Satisfação</i>
<i>I</i>	=	<i>Insumos</i>
<i>C</i>	=	<i>Comprometimento</i>

Compreende-se melhor a relação entre qualidade e produtividade, quando se analisa a relação entre: eficiência e eficácia. Na gestão a busca é constante de satisfação com os resultados, o que permite avaliar as ações para melhor atender o contribuinte, onde a agilidade é gerada pela simplificação e modernização de procedimentos. A qualidade envolve todos aspectos e características de um produto ou serviço, com capacidade de satisfazer necessidades: explícitas - hierarquia das necessidades: humanas (fisiológicas, segurança, sociais, estima ou ego, auto-realização); ou implícitas - desejos das pessoas. (CHIAVENATO, 1995; MENDES FILHO, 1997; PETRUCCI, 1999 e ZDANOWICZ, 1995).

Quadro 5: Relações: Eficiência x Eficácia e Qualidade x Produtividade

Relação entre eficiência e eficácia	.baixa eficiência e baixa eficácia (gasta muito recurso e não atinge seus objetivos, seu futuro é incerto, se tiver futuro) .alta eficiência e baixa eficácia (racionaliza o recurso mas não atinge seus objetivos, seu foco de ação deverá ser revisto) .baixa eficiência e alta eficácia (gasta muito recurso mas atinge seus objetivos, é uma organização anti-econômica, sua missão deve ser revista) .alta eficiência e alta eficácia (racionaliza o recurso e atinge os seus objetivos, é uma organização de sucesso, uma vencedora)
Relação entre qualidade (satisfação dos clientes) e produtividade (aumento do valor agregado)	.baixa qualidade e baixa produtividade (não satisfaz seus clientes e não cria valor agregado, é uma organização falida) .alta qualidade e baixa produtividade (satisfaz seus clientes mas não gera valor agregado, assim é uma organização que terá de possuir muito recurso financeiro para existir) .baixa qualidade e alta produtividade (não satisfaz seus clientes mas cria valor agregado, precisa rever os seus métodos de trabalhos) .alta qualidade e alta produtividade (satisfaz seus clientes e cria valor agregado, torna-se uma organização necessária, de sucesso e vencedora)

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1995)

A Gestão de Qualidade Total nos Serviços Públicos envolve pontos básicos, na relação contribuinte (cliente) e órgão público conforme atendimento das necessidades públicas, permitindo criar indicador de mensuração, que terá variação de acordo com o grau de satisfação da população; para Deming deve haver busca da satisfação do cliente (questionam seus clientes para promover sua satisfação e implementar ações nessa direção); para Juran deve haver a busca da adequação ao uso (implica na adaptação de algo que é ordinariamente oferecido como algo que desejam demandar aos clientes); para Crosby deve-se buscar produzir conforme requisitos (devendo identificar quais os requisitos necessários) (MENDES FILHO, 1997).

A Gestão de Qualidade Total está pautada num sistema que envolve etapas de reação em cadeia, onde ocorre: melhoria da qualidade que leva a melhoria na produtividade; a melhoria na produtividade leva a diminuição de custos; a diminuição de custos proporciona preços mais baixos; os preços mais baixos promovem a conquista de mercados; a conquista de mercados faz a permanência do negócio; a permanência do negócio gera empregos; empregos dão retorno de investimentos; ordenados para atingir seus objetivos, primam pela racionalidade na produção ou prestação de serviços, buscam minimizar custos sem subtrair qualidade, atender de modo satisfatório seus clientes (contribuintes), e permitir geração contínua de emprego e retorno de investimentos (MENDES FILHO, 1997).

A norma ISO 8402 define como modo de gestão de uma organização, quando há bases na qualidade e participação de todos seus membros, que buscam sucesso à longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade; estes pontos e seus desdobramentos, de acordo com Millet, Carr, Litman, Crosby, Deming, Juran, Ishikawa e Taylor, apresentam-se no Anexo 05 (MENDES FILHO, 1997).

2.4.3 Indicadores de Desempenho e Círculo de Controle da Qualidade

Os indicadores de desempenho devem estar relacionados à: nível de qualidade das obras, produtividade nos Serviços Públicos, estágio atual dos segmentos da Administração Pública e potencial atendimento; as metas podem ser medidas por média ou instrução de melhor desempenho do setor – *benchmarking*. Os órgãos públicos primam e buscam por: aumentar qualidade e produtividade para satisfação das pessoas; planejar estrategicamente, definindo metas e métodos para atingir objetivos, via diretrizes operacionais; desenvolver a gestão democrática implica em aceitar opiniões diversas, para que haja o sucesso da ferramenta gerencial; fornecedores (órgão público) e clientes (contribuintes) devem ficar satisfeitos, caso contrário, a imagem negativa prevalecerá, o que não é bom para o órgão (MENDES FILHO, 1997).

Os Círculos de Controle de Qualidade envolvem pequenos grupos de pessoas que executam atividades de Controles de Qualidade, no mesmo ambiente de trabalho, de modo continuado como parte das atividades da empresa; envolvem: auto-desenvolvimento, voluntarismo, atividades em grupos; participação de todos empregados; utilização das técnicas, vitalidade e continuidade nas atividades de Controle de Qualidade; atividades estreitamente ligadas ao ambiente de trabalho; desenvolvimento mútuo, originalidade e criatividade; consciência da qualidade, dos problemas e do melhoramento (MENDES FILHO, 1997).

2.5 Recursos Humanos

Compreendem pessoas que prestam serviços às administrações direta ou indireta, com ou sem vínculo empregatício, mediante remuneração paga pelos cofres públicos; recebem denominações de: cargo público; função pública; agente público; funcionário público; empregado público; e servidor temporário (MANZIONE, 2002; MASCARENHAS, 2001 e MENDES FILHO, 1997).

A Gestão de Recursos Humanos envolve a atuação dos servidores, com objetivos e condições disponíveis para execução de trabalhos, o modo de gastar as contribuições dos cidadãos, só terão sentido se forem gastos de forma a obter o melhor resultado. Estes reflexos compreendem: produtividade; efetividade; responsabilidade; economicidade. A preocupação básica é com o relacionamento externo, envolvendo as necessidades de sobrevivência e sociais da comunidade. (CRUZ, 1997; PETRUCCI, 1999; ZDANOWICZ, 1995).

A CF de 1988 e a LRF estabelecem limites para municípios quanto à despesa total com pessoal (54% - cinquenta e quatro por cento), que englobam servidores, empregados ativos e inativos, pensionistas, encargos sociais e contribuições de entidades de previdência. A verificação dos excessos ocorrerá no final de cada quadrimestre, quando ultrapassado o limite de 95% (noventa e cinco por cento) do valor delimitado sofrerá vedações (ex: concessão de vantagem; reajuste; aumento; criação de cargos, emprego ou função; alteração de estrutura de carreira que implique em aumento de despesa, contratação de hora-extra), tais excessos deverão ser eliminados nos dois próximos quadrimestres (sendo pelo menos 1/3 – um terço, do valor no primeiro quadrimestre). Persistindo, haverá suspensão de: transferências voluntárias (ex: convênios e repasses), garantias, operações de crédito. Os contratos de terceirização de mão-de-obra serão contabilizados como outras despesas de pessoal. Os gastos com folha de pagamento do Legislativo Municipal são limitados a 70% (setenta por cento) do total dos recursos financeiros transferidos pelo Executivo (6% - seis por cento) para atender suas despesas (LUCENA, 2001; MAURO, 2001; NASCIMENTO, 2001 e XAVIER, 2001).

A primeira etapa para reduzir despesas com pessoal envolve revisões de: adicional por tempo de serviço e nível universitário; progressão funcional; gratificação de atividade ou produtividade; adicionais; verba de representação; incorporação de valor atribuído a cargo em comissão ou função gratificada; racionalização da jornada de trabalho; acordos coletivos de trabalho; vantagens previstas na Lei Orgânica Municipal; legislação inconstitucional que preveja despesa com pessoal; processos de aposentadoria e pensão (LUCENA, 2001).

A segunda etapa para reduzir despesas com pessoal envolve: reduções de 20% (vinte por cento) das despesas com cargos em comissão e funções de confiança; exoneração de servidores não-estáveis e estáveis (o cargo objeto da redução será considerado extinto, ficará proibido, por quatro anos, a criação de cargo, emprego ou função com atribuições iguais ou assemelhadas); extinção de cargos em comissão ou função gratificada; redução dos valores a eles atribuídos; redução temporária na jornada de trabalho do quadro de pessoal, com a correspondente adequação dos vencimentos à nova carga horária (LUCENA, 2001).

A despesa com pessoal tem papel primordial na gestão, pois, são estas pessoas que no exercício das tarefas, transformam as informações recebidas em serviços; as execuções de tarefas e ações irão depender de: máquinas, equipamentos, materiais, medidas e meio-ambiente; organizados e capacitados para deixar os clientes satisfeitos. O servidor constitui a menor célula da estrutura organizacional, cujo sucesso, depende da sua contribuição na força de trabalho, desempenho produtivo e capacitação técnica, seu conjunto forma unidades da Administração Pública, onde os préstimos serão medidos e refletirão de forma positiva ou não junto à população (LUCENA, 2001 e MENDES FILHO, 1997).

As medidas para definir força de trabalho necessária à execução de atividades envolvem: análise de cada unidade administrativa para conhecer seus objetivos e tipo de trabalho por ela realizado, e o proposto pelo regimento interno; verificação de qualificação e o quantitativo do pessoal de cada unidade administrativa, comparando com informações no setor de pessoal e plano de cargos e carreiras; discussão de cada atividade com chefes e servidores mais antigos, bons conhecedores do trabalho que deve ser realizado, identificando o quantitativo ideal e o perfil

necessário à sua execução; propositura de indicadores para mensuração da carga ou do volume de trabalho, isso ajudará a dimensionar a força de trabalho (LUCENA, 2001).

A avaliação de desempenho necessita de parâmetro para medir os resultados alcançados pelo trabalho de um indivíduo, durante determinado período de tempo e em área específica. Este conjunto está atrelado à capacitação de cada indivíduo, relacionado a um processo para produzir mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes, para que haja desempenho com maior produtividade, competência, eficiência e eficácia, em suas atribuições (LUCENA, 2001).

A capacitação gera impacto expressivo: na melhoria de qualidade de bens produzidos ou serviços prestados; no atendimento de exigências decorrentes de mudanças na organização ou nos processos de trabalho; na motivação do indivíduo e relações com o cliente; imagem das próprias instituições, com aumento da produtividade e redução da improvisação, desperdício e retrabalho (LUCENA, 2001).

O Servidor Público deve prestar atendimento cordial, como ocorre na relação *fornecedor x cliente*, associada a uma postura do órgão, que deve facilitar para o contribuinte o pagamento dos tributos (HABCKOST, 1991 e MOTA, 2000).

2.6 Recursos Financeiros

Constituem a parte essencial do mecanismo público, sem o qual, o organismo não funciona, para isso se faz necessário compreendê-lo, através do funcionamento da Fazenda Pública e seu planejamento.

2.6.1 Fazenda Pública

A Fazenda Pública tem a função de buscar recursos para fazer frente às despesas de governo, administrar recursos adquiridos e gerados por ações arrecadadoras (Gestão Tributária regida pelo Direito Tributário), e gerência de

recursos arrecadados (Gestão Financeira regida pelo Direito Financeiro). A estrutura organizacional fazendária pauta-se na tributação e arrecadação. Os crimes dentro do órgão contra a ordem tributária, devem sofrer punição exemplar para inibir a prática e não abalar a credibilidade junto ao público, o que minimiza e prejudica os níveis de arrecadação (HABCKOST, 1991; MOTA, 2000 e SILVA 1996).

Recomenda-se que antes da previsão de receita ou despesa, efetue-se análise de preços ou tarifas públicas, verificando-se a compatibilidade com a capacidade de pagamento da população, que permitirá arrecadar recursos para realização das despesas públicas necessárias; para que isso ocorra, utilizam: orçamento (para prever e programar), contabilidade (para acompanhar), e controle (para avaliar e replanejar) (MOTA, 2000 e PISCITELLI, 1994).

2.6.2 Orçamento e Planejamento

O Orçamento Público engloba processo em que se elabora, expressa, executa e avalia o nível de cumprimento do programa de governo, para cada período orçamentário. Visa atingir a máxima racionalidade no emprego do dinheiro público, para realização de bens e serviços para a coletividade; os procedimentos envolvem técnicas cujas soluções estão relacionadas a critérios de prioridades, adequando-se recursos humanos, materiais e financeiros que permitirão tomadas de decisões adequadas (GIACOMONI, 1997; KOHAMA, 1996; REIS, 2002 e SILVA, 1996).

Sua elaboração inicia-se com a definição de diretrizes, propostas com quantidades e custos, posteriormente são convertidas em Projeto de Lei e submetidas à aprovação do Poder Legislativo. As despesas são apresentadas e codificadas na classificação funcional-programática, subdividindo-se em funções, programas, subprogramas, projetos e atividades, que detalham as despesas da Administração Pública, do nível geral para o específico. A LRF reforça atos da CF de 1988 e regulamenta procedimentos onde a comunidade participe do processo decisório das ações referentes a obras e serviços públicos. Os anexos 06 e 07 apresentam o Sistema de Planejamento Governamental e a seqüência de

procedimentos para elaboração do orçamento (GIACOMONI, 1997; KOHAMA, 1996; REIS, 2002 e SILVA, 1996).

Apesar desta estrutura de procedimentos, houve necessidade de regulamentação através da LRF, para impedir a herança fiscal. A Prestação de Contas será apresentada em Audiências Públicas quadrimestrais (maio, setembro e fevereiro), para o Poder Legislativo e população, para conhecerem as metas fiscais alcançadas, através de receitas arrecadadas e despesas realizadas; enfatiza que só haverá contratação de obras, se houver disponibilidade de caixa. Os Princípios Orçamentários constituem a base da organização, com finalidade de nortear sua forma de agir (MANZIONE, 2002; SCHAEFER, 2000 e XAVIER, 2001).

Quadro 6: Princípios Orçamentários Básicos da Administração Pública

.Anualidade	.visa aplicação do produto da arrecadação no período de um ano .possibilita reajustar o custo dos serviços públicos .programas anuais são acompanhados de Plano Plurianual
.Exclusividade	.só permite o que consta na previsão da receita e fixação da despesa
.Especificação	.discrimina arrecadação de tributos e aplicação de recursos financeiros
.Legalidade	.a administração pública só pode fazer o que a lei permite
.Impessoalidade	.a administração pública deve atender aos interesses gerais de caráter público, não podendo beneficiar pessoas em particular
.Moralidade	.tem como fim a obra comum
.Proporcionalidade	.deve-se praticar apenas o necessário para atingir o interesse público, preceitua sua supremacia sobre o interesse privado, reafirmando que o interesse da coletividade é mais importante
.Probidade administrativa	.deve-se trabalhar obedecendo os dispositivos legais .pune o ímprobo com a suspensão dos direitos políticos
.Unidade	.orçamento único com receitas e despesas do exercício
.Publicidade	.exige a transparência dos atos praticados relativos a execução orçamentária
.Universalidade	.orçamento inclui todas receitas e despesas de todos os Poderes
.Finalidade	.é o atendimento do interesse público
.Regionalização	.planos e orçamentos devem ser elaborados levando em conta as macro-regiões geográficas do país e a participação dos diversos segmentos políticos, sociais e dos vários níveis de governo
.Limitações do Poder de Tributar	.assegura garantias de que o Governo limitará o seu poder de tributar; não pode: exigir ou aumentar tributos sem que a lei o estabeleça; instituir tratamento desigual entre contribuintes em situação equivalente
.Transposição e Remanejamento De Recursos	.só com autorização legislativa, de uma categoria de programação para outra ou de um órgão para outro
.Limitação de Créditos	.diz respeito a Créditos Adicionais, cujo limite é especificado por lei

Fonte: Adaptado de Diniz (1997), Manzione (2002) e Schaefer (2000)

O Planejamento Orçamentário constitui processo para definir objetivos e determinar meios para alcançá-los; deve anteceder à realização do

empreendimento; desenvolve-se através de problemas existentes e propostas de solução em cada setor de cada unidade do órgão, que dimensionará o preço de cada proposta; passa por análise técnico-financeira para atestar sua viabilidade ou não. Se positivo, passa a integrar o elenco do orçamento-programa (KOHAMA, 1996; SILVA, 1996 e XAVIER, 2001).

Para que este mecanismo funcione, cada idéia ou proposta segue roteiro embasado em: diagnóstico da situação existente; identificação das necessidades de bens e serviços; definição dos objetivos para ação; discriminação e quantificação de metas e seus custos; avaliação dos objetivos para a ação, e dos resultados obtidos e trabalho integrado. Constitui elemento da Administração Pública pois define ações para atender as necessidades públicas; engloba: PPA, LDO e LOA; apresentam-se no Anexo 08 (KOHAMA, 1996; SILVA, 1996 e XAVIER, 2001).

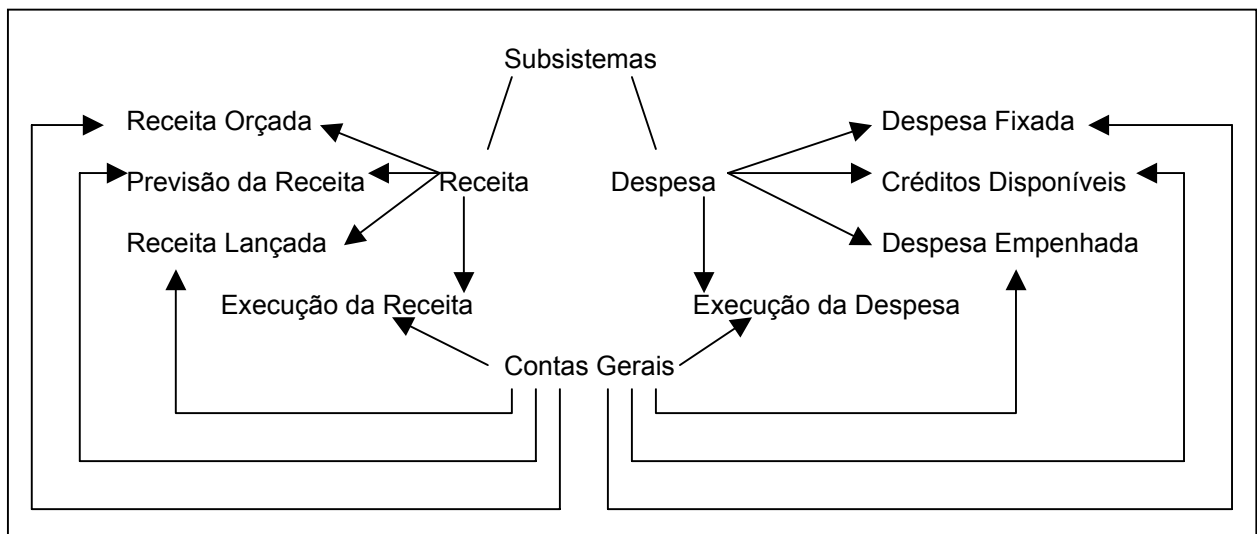


Figura 2: Estrutura Básica do Sistema Orçamentário

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Quadro 7: Etapas do Planejamento-Orçamento

Determinação da situação	.conhecer o problema existente, pois nele é que se baseia, para proceder à verificação das causas que o estão originando
Diagnóstico da Situação	.determinada a situação, pode-se inferir e diagnosticar o que precisa ser feito para melhorar
Apresentação de soluções	.procura de alternativas para minimizar o problema; não existe a menor sombra de dúvidas que há um problema; busca de alternativas com soluções viáveis; considerar diversificação econômica de custos; cada caso apresenta um orçamento financeiro adequado
Estabelecimento de prioridades	.as soluções possíveis devem ser ordenadas com prioridade, para o atendimento das soluções propostas; adequar prioridades com recursos disponíveis
Definição de objetivos	.estabelecidas as prioridades, definem-se os objetivos; detalha-se o que se pretende atingir e alcançar
Determinação de atividades para concretização dos objetivos	.determinar atividades a serem desenvolvidas, consiste no detalhamento de todas as ações
Determinação dos recursos humanos, materiais e financeiros	.identificação dos recursos humanos, materiais e financeiros básicos para à execução das atividades, primeiro determina-se recursos humanos e materiais e depois os meios financeiros
Tomada de decisão	.escolher solução que melhor atenda aos requisitos técnicos, adequados aos recursos disponíveis

Fonte: Adaptado de Kohama (1996) e Silva (1996)

A estrutura da planificação operacional para a identificação de necessidades à curto prazo, e suas eventuais formas de planejamento, considerando os recursos e despesas possíveis, seguem rotinas e procedimentos que apresentam-se no Anexo 09 (KOHAMA, 1996 e SILVA, 1996).

A Contabilidade Pública registra e interpreta fatos de situações: orçamentárias (elaboração e previsão), financeiras (gestão de recursos obtidos e realização de despesa), e patrimoniais (bens incorporados dos órgãos) (KOHAMA, 2000).

2.6.3 Receitas, Despesas, Patrimônio e Dívidas

Receitas Públicas são geradas por contribuições da coletividade (cidadãos, comércios, prestação de serviços e indústria), que ingressam nos cofres públicos através de: receitas correntes (ex: tributos) e de capital (ex: operações de crédito, transferências governamentais, alienação de bens, amortização de empréstimos). Com recursos arrecadados, setores da instituição realizam despesas propostas (ex:

educação, cultura, saúde, saneamento, justiça, segurança, infra-estrutura) (MASCARENHAS, 2001 e SCHAEFER, 2000).

A Fazenda Pública compõe mecanismo da estrutura organizacional da instituição. Para que funcione deve-se primar pela organização, métodos e controles apropriados. O processamento de Receitas Públicas envolve: estimação da receita, lançamento, arrecadação, recolhimento, quitações, restos a arrecadar e dívida ativa tributária. As fontes de receitas são apresentadas no Anexo 10 (RESTON, 2000; SCHAEFER, 2000 e SILVA, 1996).

Convênios representam modelo de descentralização de recursos estaduais ou federais para Municípios, onde transferem recursos alocados a programas de trabalho, aprovados na LOA, para atender populações assistidas ou atendidas pelo programa, com propósito de realizar ações públicas de interesse comum (SCHAEFER, 2000; SILVA, 1996 e TCU, 1997).

Despesas Públicas envolvem qualquer tipo de pagamento e são classificadas em despesas correntes (ex: custeio, transferências voluntárias) e de capital (ex: investimentos; inversões financeiras; transferências de capital). Desembolsos são realizados quando houver ingressos de receitas (SILVA, 1996).

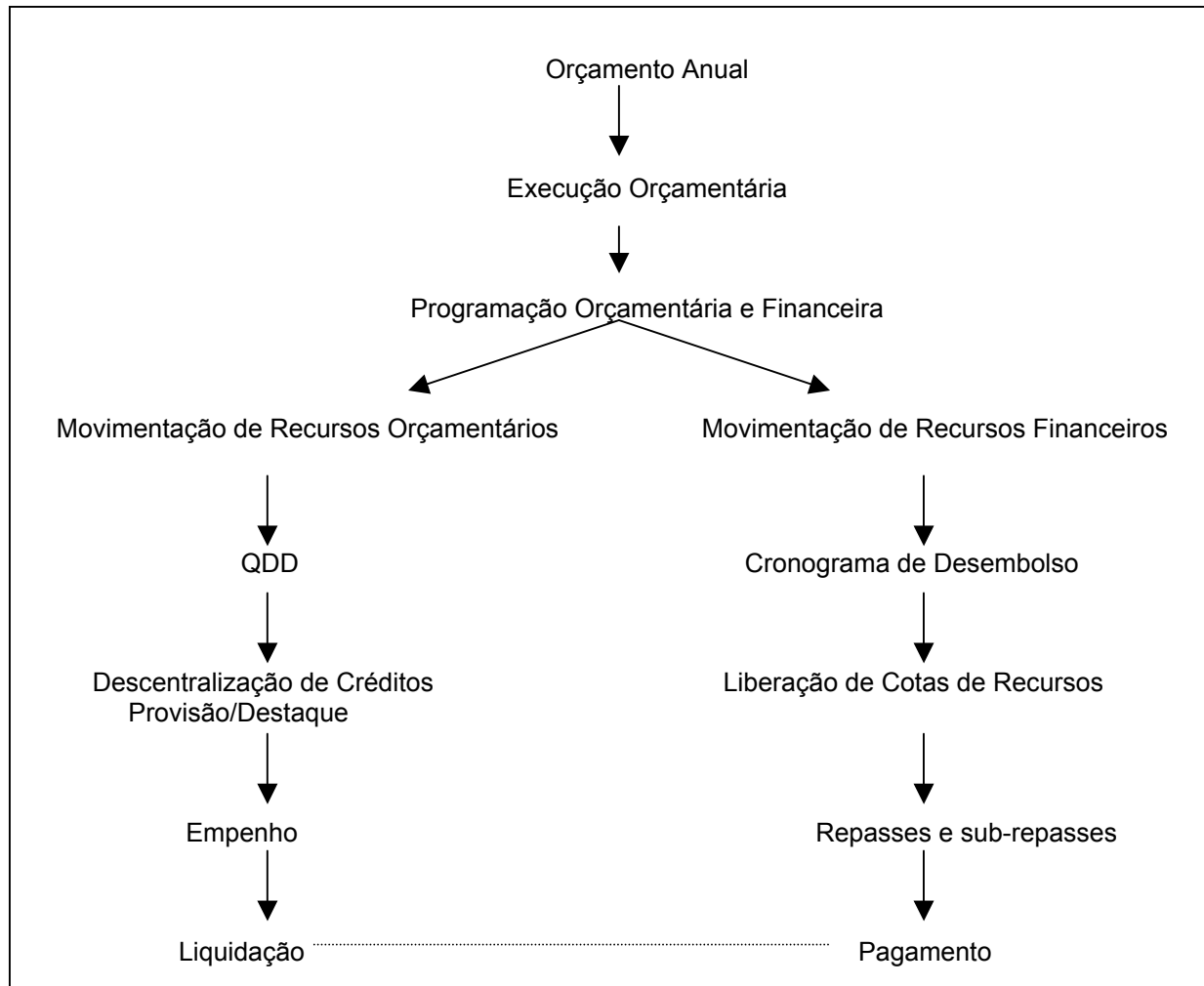


Figura 3: Sistema de Programações Orçamentária e Financeira

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

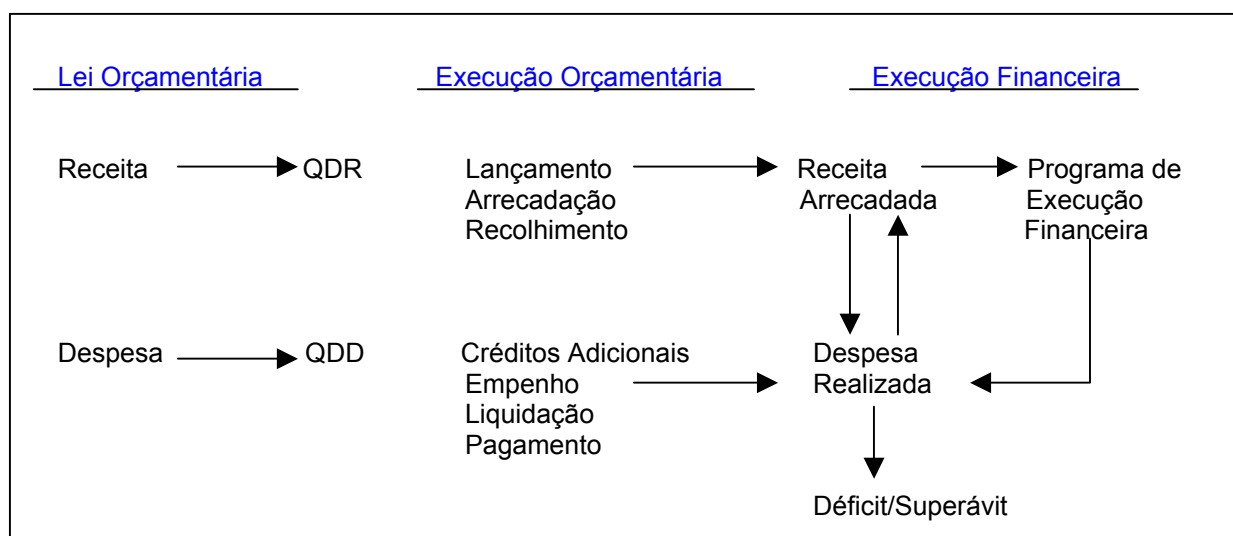


Figura 4: Demonstração de Execuções Orçamentária e Financeira

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

As compras em órgãos públicos obedecem a Lei Federal nº 8666/93. As execuções orçamentária e financeira permitem a realização de despesas; o governo prestará contas, mostrando a situação em que se encontra, com seus problemas operacionais, prioridades e atendimento de reivindicações. Seu descontrole gera endividamento, o que implicará em suspensão das transferências voluntárias e operações de crédito (DINIZ, 1997b; SCHAEFER, 2000; SILVA, 1996 e XAVIER, 2001).

O Tribunal de Contas alertará os órgãos, ao constatar possibilidade de extrapolar limites de despesas do Anexo de Metas Fiscais. Antes da LRF, a verificação da despesa era anual, agora é mensal (KHAIR, 2001c).

A efetivação de compras passa por processo (licitação) para selecionar a proposta mais vantajosa (menor preço); a adjudicação atribui ao vencedor o objeto do certame licitatório; a proposta vencedora tem seus preços e documentos checados respectivamente pelo Centro de Custos e Setor Jurídico; a homologação constitui ato do chefe do executivo que ratifica o julgamento das propostas; em seguida faz-se o empenho (desdobra-se em ordinário, global e estimativo) e contrato (AGUIAR, 2000; GONÇALVES, 1991; MANZIONE, 2002 e SCHAEFER, 2000).

O órgão público deve organizar setor de Controle de Preços, para manter um banco de dados de preços, que sirvam de referência para apuração e comparação dos valores unitários da proposta financeira vencedora, para coibir excessos e criar parâmetros relativos à adequada aplicação dos Recursos Públicos (AGUIAR, 2000).

A licitação subdivide-se em classificações de modalidades e respectivos valores-limites para obras e serviços de engenharia, bem como para compras e serviços não referidos. Apresentam-se no Anexo 11 (AGUIAR, 2000).

O Patrimônio Público envolve conjunto de bens, envolvendo: dinheiro, créditos, móveis, imóveis; possui aspectos quantitativo e qualitativo. O Patrimônio constitui ferramenta para prestar serviços destinados à satisfação das necessidades públicas; está sujeito à: controle (cadastro atualizado de bens patrimoniais, equipamentos e materiais permanentes, lançados em fichas e com plaquetas de identificação

codificadas – tombamento); atualização anual através de inventários (contagem física dos bens), depreciação (desvalorização) e valorização (bens recuperados ou reformados) dos bens patrimoniais, para inclusão nos Balanços (AGUIAR, 2000; CRUZ, 1997 e HABCKOST, 1991).

O Patrimônio é administrado pelo Gestor Público, mas sua propriedade é coletiva e deve ser vigiado por todos. Os Bens Públicos formam um conjunto, sobre o qual, o governo exerce o direito de soberania em favor da coletividade (AGUIAR, 2000; CRUZ, 1997 e HABCKOST, 1991).

Quadro 8: Pontos Básicos das Execuções Orçamentária e Financeira

Itens da Execução Orçamentária e Financeira	Instrumentos de Informação
1. Programação Financeira	.Quadro de cotas bimestrais de dotações por unidades orçamentárias .Fluxo de Caixa
2. Receita a) Etapas da realização 1. Lançamento Direto 2. Arrecadação 3. Recolhimento b) Renúncia de Receita Não cumprimento das metas de receita	.Relatórios próprios .Relatório Resumido da Execução Orçamentária .Relatório de Gestão Fiscal .Estimativa do impacto orçamentário-financeiro
3. Despesa a) Etapas da realização 1. Licitação 2. Contratação 3. Empenho 4. Liquidação 5. Pagamento b) Geração e Continuidade 1. Expansão, ampliação ou aperfeiçoamento da ação governamental 2. Criação ou aumento de despesa Obrigatória de caráter continuado	.Relatório Resumido da Execução Orçamentária .Relatório de Gestão Fiscal .Estimativa do impacto orçamentário-financeiro .Comprovação de que a despesa criada ou aumentada não afetará as metas de resultados fiscais
4. Endividamento Público a) Restos à pagar b) Empréstimos por Antecipação da Receita (ARO) Dívida Consolidada	.Relatório Resumido da Execução Orçamentária .Relatório de Gestão Fiscal
5. Prestação de Contas	.Demonstrações Contábeis e Relatório de Prestação de Contas

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Quadro 9: Composição Qualitativa do Patrimônio

<u>Substância Patrimonial</u>	<u>Contra-substância Patrimonial</u>
.Permanente	.Permanente
.Bens de uso	.Dívidas Fundadas ou Consolidadas
.Bens de renda	.Contratos de empréstimo à longo prazo
.Dívida Ativa	
.Créditos Permanentes	
.Financeiro	.Financeiro
.Bens numerários	.Débitos de tesouraria
.Créditos de tesouraria	.Restos à pagar
.Bens de Consumo	.Serviços da dívida à pagar
.Bens de renda	.Depósitos de terceiros
.Situação Líquida Passiva	.Situação Líquida Ativa

Fonte: Adaptado de Habckost (1991)

A Dívida Pública compreende compromissos assumidos, que devem ser cumpridos pela administração, englobam: juros, amortização, operações de crédito, assumidos para atender às necessidades das obras e serviços públicos. São desdobradas em: restos à pagar; dívidas: ativa, fundada ou consolidada, e flutuante ou administrativa (PISCITELLI, 1994 e XAVIER, 2001).

2.6.4 Balanços Públicos, Execução Orçamentária e Controles

A LOA trata da previsão de receitas e despesas possíveis, cuja realização gera fatos contábeis organizados, onde seus resultados são desdobrados em Balanços (Orçamentário, Financeiro, Patrimonial) e Demonstração de Variações Patrimoniais (DINIZ, 1997; KOHAMA, 2000 e MACHADO JR, 2000).

Quadro 10: Pontos Básicos dos Balanços Públicos

Balanço Orçamentário	.compreende receitas e despesas previstas, confrontadas com as realizadas, cujos resultados, implicam em déficit ou superávit
Balanço Financeiro	.demonstra entradas e saídas de numerário, operações de tesouraria e dívida pública, registra saldos do exercício anterior e os transferidos para o exercício seguinte.
Balanço Patrimonial	.demonstra conjunto de obrigações, bens e direitos , os resultados implicam em superávit ou déficit
Demonstração da Variações Patrimoniais	.evidencia alterações no patrimônio resultantes por: alienação; aquisição; dívidas contraída e liquidada; depreciação ou valorização, amortização, superveniência, insubsistência

Fonte: Adaptado de Kohama (2000) e Machado Jr. (2000)

A idéia de fiscalização de recursos públicos é antiga, a Constituição de 1824 já mencionava a fiscalização das contas públicas, pois, na época não havia a devida transparência nas Prestações de Contas; até a CF de 1988, estes dispositivos foram criando corpo e importância, e culminado com a LRF (GARSON, 2001 e GIACOMONI, 1997).

A LRF visa: ações planejadas e transparentes que permitam análise de performances financeira e orçamentária; prevenir riscos e correções de desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas; cumprir metas de resultados entre receitas e despesas (GARSON, 2001 e GIACOMONI, 1997).

A programação de despesas é distribuída em cotas trimestrais de desembolso (Lei nº 4320/64) e a programação da receita por bimestre (LRF); nesta situação prevalece a última Lei, onde se faz uma adequação, com receitas e despesas com programação bimestral (DINIZ, 1997 e MAURO, 2001).

O Acompanhamento das Execuções Orçamentária e Financeira utilizam ferramentas de controles relativos à: programações da receita; cronograma de desembolso; equilíbrio financeiro; transferências voluntárias; endividamento público; capacidade de pagamento da dívida; gestão fiscal transparente; escrituração e consolidação das contas; cumprimento de metas; ordem cronológica (judicial); metas bimestrais de arrecadação; renúncia de receita; geração de despesa; despesa obrigatória continuada; Receita Corrente Líquida (RCL); Relatório de Gestão Fiscal (RGF); Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) e Audiências Públicas (GARSON, 2001; MAURO, 2001; NASCIMENTO, 2001 e XAVIER, 2001).

Esse acompanhamento focaliza a execução de planos e programas para que metas e objetivos delineados sejam atingidos; a administração deve acompanhar, analisar e avaliar os resultados obtidos, comparando-os com o que foi planejado e corrigir possíveis falhas que se tenham verificado; estão sujeitos aos Controles Interno e Externo (REIS, 2001).

A fiscalização da Gestão Contábil ocorre através do Controle Interno de cada poder e esfera, onde: avaliam, fiscalizam e acompanham o cumprimento de metas

previstas e resultados quanto à eficácia da Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial; seus responsáveis devem comunicar atos de irregularidade ou ilegalidade ao Tribunal de Contas, sob pena de responsabilidade solidária; a Lei Municipal deverá dispor sobre a composição, organização e outras atribuições dos órgãos de Controle Interno (MASCARENHAS, 2001; RODRIGUES, 2000; TCER, 2002 e XAVIER, 2001).

O Controle Externo realizará a fiscalização através do Legislativo envolvendo: Câmara Municipal de Vereadores (elabora leis, controla execução orçamentária e julgamento das contas); Tribunal de Contas do Estado (o Tribunal de Contas da União foi criado pelo Decreto-Lei nº 966-A, em 07.11.1890, por Rui Barbosa quando Ministro da Fazenda do Governo Provisório, destacava o princípio da moralidade para revestir a legitimidade dos gastos públicos; e posteriormente aplicados aos Estados); e Ministério Público (apura irregularidades e promove ações contra atos de improbidade administrativa) (MASCARENHAS, 2001; RODRIGUES, 2000; TCER, 2002 e XAVIER, 2001).

O administrador deve controlar os gastos públicos e demonstrar o que está sendo feito com o dinheiro. A LRF reforça a participação do ordenador de despesa, onde a cada ato haja acompanhamento da verificação do impacto na receita e despesa. As contas públicas são analisadas pelo Tribunal de Contas, para apontar ilegalidades e emitir parecer prévio opinativo pela aprovação ou rejeição (critério técnico); posteriormente, retorna a Câmara Municipal de Vereadores, para aprovação, onde o parecer do Tribunal de Contas pode ser derrubado pelo voto mínimo de 2/3 (dois terços) dos Vereadores (critério político) (MASCARENHAS, 2001; RODRIGUES, 2000; TCER, 2002 e XAVIER, 2001).

O órgão público prima pela organização e planejamento. A realização de despesas implicam em pagamentos que devem seguir a ordem cronológica, não deve permitir privilégios para quem esteja fora dessa ordem (MASCARENHAS, 2001; RODRIGUES, 2000 e XAVIER, 2001).

A Instrução Normativa nº 07/TCER atribui que os responsáveis pelo Controle Interno assinem os RGF's. Seus controladores possuem campo vasto para atuar

(patrimônio, pessoal, receitas, despesas, contratos, obras públicas); para esse acompanhamento utilizam: plano geral de contas, lista de preços, código tributário, cadastro geral de contribuintes, programação financeira e orçamento programa (GIACOMONI, 1997; REIS, 2001 e TCER, 2002).

Além de Controles Interno e Externo, tem-se a Auditoria para auxiliar e acompanhar a Administração Pública em sua forma de atuar, evidenciando a probidade administrativa, subdivide-se em Auditorias de: Gestão, Contábil, Sistemas e Especial (SILVA, 1996).

A Auditoria de Gestão tem objetivo de: regularidade das contas (fiscalizador); execução de contratos, convênios, acordos e ajustes (de gestão); probidade administrativa na aplicação dos recursos (fiscalizador e/ou gestão) (SILVA, 1996).

A Auditoria Contábil tem objetivo de: regularidade das contas, exames de registros e documentos, coleta de informações sobre controle do patrimônio, com elementos comprobatórios que permitam opinar sobre registros contábeis, cujas demonstrações contábeis refletem ou não a situação econômica-financeira do patrimônio, e adequação aos princípios da contabilidade (fiscalizador); execução de contratos e convênios (de gestão); probidade administrativa e compatibilidade entre registros e demonstrações contábeis (fiscalizador e de gestão) (SILVA, 1996).

A Auditoria de Sistemas tem o objetivo de: assegurar a adequação de dados (operacional), privacidade, intervenções dos sistemas eletrônicos de processamento de dados (fiscalizador e operacional) (SILVA, 1996).

A Auditoria Especial tem o objetivo de: examinar fatos e situações relevantes (operacional) de natureza incomum (fiscalizador) e extraordinária (de gestão), sendo realizada para atender chefes dos poderes legislativos e assessores de primeiro escalão (SILVA, 1996).

2.6.5 Tribunal de Contas

O Tribunal de Contas visa apurar responsabilidade em possíveis irregularidades a serem apontadas na Conclusão do Relatório Técnico, em caso de comprovação de irregularidade, onde o administrador ou ordenador de despesa é convocado a prestar esclarecimentos e justificativas. Caso as mesmas não sejam plausíveis, implicam em glosas ou restituições aos cofres públicos (TCER, 2002).

O TC busca evidenciar a adequabilidade das execuções orçamentária, financeira e patrimonial, dos cumprimentos dos dispositivos constitucionais, legais e regimentais e também uma avaliação do funcionamento do Controle Interno (TCER, 2002).

A análise contábil tem início com a entrega da Prestação de Contas ao TC, seguindo-se exame minucioso das peças contábeis descritas no rol de documentos no Anexo 15, que denotam a forma de como se trabalharam as contas públicas e seus resultados (TCER, 2002).

O trabalho do TC em auditoria, segue linhas básicas de investigação envolvendo (TCER,2002):

- .visão de gerência dentro do princípio básico da materialidade;
- .apura denúncias relevantes;
- .busca obtenção de evidências para fundamentar conclusões sobre a adequabilidade ou inadequabilidade dos atos administrativos praticados.

A utilização de parâmetros pelo TC, tem a função de auxiliar a avaliação, onde destacam-se (TCER, 2002):

- .evidenciar padrões legais, gerando os critérios de avaliação dos atos administrativos praticados pelo Ordenador de Despesa;
- .com critérios definidos, utilizam-se instrumentos de auxílio a pesquisa para documentar a auditoria (evidência/prova);

.procura destacar itens relevantes (receita e despesa pública; pessoal e recursos humanos; licitações e contratos administrativos; contabilidade, orçamento e patrimônio; e auditoria de obras públicas).

Cabe ao TC orientar o Município para rever procedimentos e replanejar ações nos seguintes pontos (TCER, 2002):

- a) melhorar conhecimento da situação sócio-econômica, para auxiliar na elaboração do PPA, LDO e LOA (devem refletir a realidade dos fatos e capacidade contributiva do Município);
- b) orçamentistas devem aprimorar mais seus trabalhos na compatibilização da elaboração do LOA, LDO e PPA, cuidando da programação do orçamento com os objetivos e metas fiscais, estabelecidos programas e planos anuais e correspondentes receitas e despesas;
- c) desenvolver demonstrativos do efeito sobre receita e despesa, em decorrência da isenção, anistia, remissões, subsídio e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícias concedidas em decorrência de programas ou plano de governo;
- d) minimizar ações de alterar a prioridade eleita anteriormente, fazendo alterações e diminuindo dotações, transferindo de um programa para outro conforme a arrecadação (evitar desfiguração da programação inicial – LOA);
- e) aprimorar e fortalecer o papel do Controle Interno (auxiliar os administradores no gerenciamento da organização, de modo a prover de informações para avaliação da economicidade, eficiência, eficácia dos projetos e atividades desenvolvidos), onde a falta de controle e organização, pode levar o ordenador de despesas a cometer erros;
- f) melhorar os demonstrativos de seus bens patrimoniais de modo que, haja correlação entre valores registrados contabilmente e os bens realmente existentes;
- g) estruturar adequadamente o controle interno, para propiciar um controle eficiente dos bens patrimoniais, o que possibilitará melhorar a

transparência com relação aos gastos do dinheiro público e a avaliação com grau de segurança.

2.6.6 Prestação de Contas e Tomada Especial de Contas

A Prestação de Contas junto ao TC cumpre prazos para comprovar uso e movimentação dos bens, numerários e valores; englobam: inventários (determinação e avaliação de bens); orçamento (previsão e delimitação das operações); escrituração (relevação das operações realizadas); balanços (demonstrativos de resultados); os Tribunais de Contas após recebimento da Prestação de Contas, no caso de Municípios com menos de 200 mil habitantes e não sejam capitais, tem prazo de 180 (cento e oitenta) dias para emitir parecer (SILVA, 1996 e XAVIER, 2001).

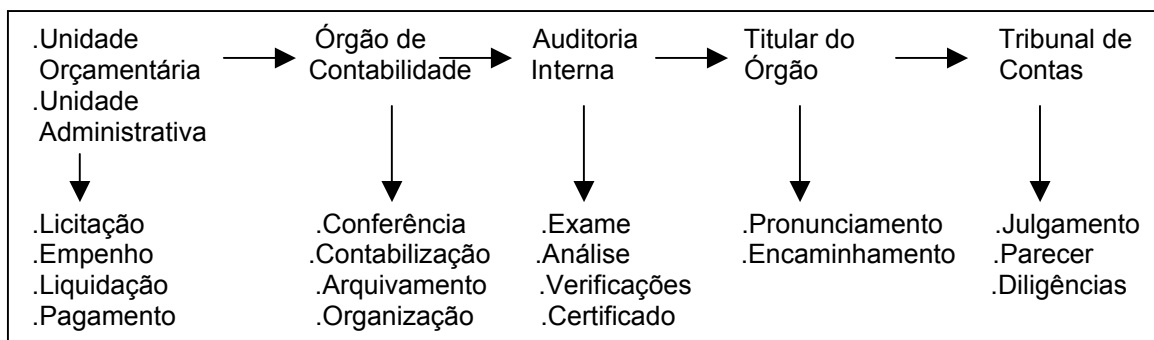


Figura 5: Fluxo de Procedimentos da Prestação de Contas

Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Os prazos e obrigações de apresentar documentos e informações, relativos a Prestação de Contas, apresentam-se no Anexo 12. A estrutura organizacional do órgão com estágios de Prestação de Contas apresentam-se no Anexo 13 (DINIZ, 1997; SILVA, 1996 e TCER, 2002).

Quando a Prestação de Contas não é realizada, o TC promove a Tomada Especial de Contas, que envolvem levantamentos para apuração de atos e fatos praticados na movimentação de: créditos orçamentários, recursos financeiros e outros bens públicos não justificados (DINIZ, 1997; SILVA, 1996 e TCER, 2002).

Apurados atos e fatos constatam-se ilegalidades e responsabilidades de quem as executaram. As implicações legais levam ao ressarcimento dos valores gastos de forma indevida; o não cumprimento impede funcionários públicos de ocuparem cargos de chefes, diretores ou secretários. No caso de Prefeitos, com a LRF, pode ocorrer o afastamento temporário, cassação ou perda do mandato, indisponibilidade dos bens particulares, perda de direitos políticos, não poderão negociar com a Administração Pública por tempo determinado; estas punições estendem-se aos funcionários envolvidos (DINIZ, 1997; MASCARENHAS, 2001 e TCER, 2002).

Finalizando este capítulo (GESTÃO GOVERNAMENTAL), procurou-se demonstrar a conceituação teórica, que vem nortear o mecanismo de funcionamento do organismo público, através de sua organização, legislação e gestão. Segue-se para o próximo capítulo (LEGISLAÇÃO E MUNICÍPIO) que visa destacar o papel da LRF e implicações no contexto referenciado.

3 LEGISLAÇÃO E MUNICÍPIO

Este capítulo constitui a segunda parte da Revisão de Literatura. Aborda questões legais através da LRF, para coibir desequilíbrio nas contas públicas, impondo normas rígidas para a gestão de recursos públicos, bem como penalizando seu descumprimento; destaca a importância de Indicadores Contábeis para se trabalhar análises; e informações do Município, que constitui o campo de atuação: da gestão, aplicação de recursos, e respeito à legislação. Este capítulo é dividido em três sub-capítulos: Lei de Responsabilidade Fiscal; Indicadores Contábeis; e Características do Município.

3.1 Lei de Responsabilidade Fiscal

A compreensão de sua importância e aplicação no contexto atual tem base em fatos históricos-econômicos, demonstrando a preocupação com as contas públicas, e ações para redirecioná-las, em seu controle e equilíbrio, cujo descumprimento implica em penalidades.

3.1.1 Histórico

Um aspecto que contribuiu para o problema de desequilíbrio nas contas públicas, derivou de benefícios financeiros advindos da descentralização de recursos da União para Estados e Municípios, foi a alteração da CF de 1967 para a CF de 1988, referentes à alterações de alíquotas nas transferências (FPM e FPE) e ICMS, que apresentavam os seguintes valores (ARRAES, 2000):

Quadro 11: Alterações de Alíquotas nos recursos públicos

Fontes de recursos	Constituição de 1967	Constituição de 1988
FPM	10,0%	22,5%
FPE	10,0%	21,5%
ICMS	20,0%	25,0%

Fonte: Adaptado de Arraes (2000)

As reformas derivadas da CF de 1988 propiciaram aumento nas receitas municipais e conseqüente aumento da despesa orçamentária, a aceleração nos gastos, gerou descontrole nas finanças, fazendo surgir o déficit orçamentário. Os desequilíbrios fiscais representam restrições ao crescimento econômico auto-sustentável. A esfera municipal precisou adotar medidas fiscais para a redução e/ou eliminação dos desequilíbrios fiscais. Os benefícios da última Constituição ajudaram a desestimular muitos Municípios a expandir suas fontes próprias de receitas, as quais são essenciais no contexto atual (ARRAES, 2000).

A LRF é decorrente do PEF – Programa de Estabilidade Fiscal, proposto pelo Governo Central, em outubro de 1998; foi instituída por Lei Complementar nº 101/2000, a qual regulamenta dispositivos da CF de 1988; constitui código de conduta para administradores públicos, e outros entes dos poderes de cada esfera governamental; representa um marco legislativo na história da Administração Pública, prima por transparência fiscal e reformas administrativas, previdenciária e tributária (ALVES, DELGADO e MILESKI, 2000; KHAIR, 2001c).

Debus (2001, p. 6) ressalta que a LRF é “verde amarela”, visa atender expectativas da sociedade brasileira, na busca de responsabilidade e bom uso dos recursos públicos. Lembra ainda as palavras de Rui Barbosa: “O lema do novo regime, deve ser, pois, fugir dos empréstimos e organização a amortização, não contrair novas dívidas e reservar, ainda que com sacrifício nos seus orçamentos, quinhão sério ao resgate (...), o desequilíbrio entre a receita e a despesa é a enfermidade crônica da nossa existência nacional”.

A apreensão de grande parte dos Prefeitos derivam de dificuldades financeiras enfrentadas, e se viram pressionados a equilibrar suas finanças num espaço de tempo curto, pois, contam com as despesas do exercício financeiro corrente somados à restos a pagar de exercícios anteriores, resultando em déficit fiscal (BREMAEKER, 2000).

Evidenciaram-se deficiências no modelo de gestão das organizações governamentais, com necessidade de implementar novos modelos, visa maximizar recursos colocados à disposição pela sociedade, permitindo oferecer produtos de

melhor qualidade e em quantidade cada vez maior; destaca ainda que a fragilidade e deficiências nos controles internos e de custos resultam de descuidos e falta de investimentos em capacitação e treinamento de pessoal (FEISTEL, 2002).

3.1.2 O papel da LRF no controle e equilíbrio das contas públicas.

A LRF traz dispositivos que implicam em controle e equilíbrio; estabelece normas para metas da Administração Pública, definindo a responsabilidade da gestão fiscal do administrador público; proíbe o aumento irresponsável das despesas públicas e renúncia de receitas (ALVES, MILESKI, 2000; e XAVIER, 2001).

Esta Lei impõe regime fiscal responsável, visando reduzir o déficit público, controlar as contas públicas e estabilizar o montante das dívidas; uniformiza procedimentos relativos às finanças públicas e à gestão fiscal, acentuando os mecanismos de controle interno e externo da execução orçamentária (ALVES, 2000).

Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, que significa ação planejada e transparente, para equilíbrio das contas públicas (XAVIER, 2001).

Imputou à LDO a consideração do equilíbrio entre as receitas e as despesas, e critérios de como será conduzido em caso de desequilíbrio, quando será determinante a limitação de empenhos (XAVIER, 2001).

Impõe programa de execução financeira mensal de desembolso, com avaliação bimestral. Caso a receita não atingir os valores estabelecidos para a execução orçamentária, serão efetuadas limitações de empenhos (XAVIER, 2001).

Estabelece que a administração municipal deverá dar conta de seus atos, de forma a controlar todo gasto, e também dar ciência do que está sendo feito com o dinheiro público à sociedade (XAVIER, 2001).

Estabelece que após a programação financeira mensal, deverá haver o controle sobre os gastos, de modo que, seu acompanhamento fique adequado às receitas, e que a previsão de arrecadação norteará os gastos com as despesas (XAVIER, 2001).

Proíbe a realização de restos à pagar; estabelece que o descumprimento dos limites legais acarreta a suspensão das transferências voluntárias e a vedação a operações de crédito mas, para não prejudicar a população, ressalvou as transferências para a saúde, educação e social; exige qualidade nas informações para avaliar áreas: orçamentária, financeira e contábil (XAVIER, 2001).

Impede que responsáveis pelas contas públicas gastem mais do que arrecadam; aprimora a responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos, por meio de ação planejada e transparente para prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, estabelecendo metas, limites e condições para a gestão das receitas e das despesas (KHAIR, 2001c).

Visa controlar déficits e dívidas da administração pública, onde: déficit é o resultado negativo apurado num período de 12 (doze) meses do ano civil; a dívida é o déficit orçamentário, não pago, acumulado em sucessivos anos civis (KHAIR, 2001c).

Impede heranças fiscais que imobilizam o governo no início do mandato, por terem que pagar dívidas e/ou assumir compromissos deixados pelo antecessor; restringe a expansão de despesas, induzindo governos a direcionar e controlar melhor seus recursos, racionalizando custos e dando melhor eficiência à máquina pública (KHAIR, 2001c).

Disciplina o comportamento do gestor público, à luz dos princípios ligados à: planejamento, equilíbrio financeiro, produtividade, transparência, controle e responsabilidade. Impõe execução orçamentária com controle rígido para que o equilíbrio entre a receita e despesa seja preservado, devendo elaborar sua programação financeira e o cronograma de desembolso (REIS, 2001 a).

Impõe que a LOA seja elaborada com equilíbrio, demonstrando a existência das fontes de recursos para financiar despesas aprovadas, atendendo ações governamentais e evitando a formação de déficits sucessivos. Que se trabalhe dentro da capacidade de pagamento de dívidas (é medida pela diferença entre os recursos financeiros disponíveis e os compromissos a serem saldados à curto prazo); que evite o endividamento público, geralmente utilizado para fazer face à gastos com atividades meio e fim (MAURO, 2001).

Obriga os gestores a agir com bom senso, adotando práticas de administração tais como: se responsabilizar pela arrecadação de impostos; balizar o gasto com a arrecadação; assumir compromissos conforme a capacidade de pagamentos (FEISTEL, 2002).

Introduz nas organizações públicas as práticas gerenciais que focalizam o controle de gastos, para aplicar seus recursos públicos com racionalidade, eliminando ineficiências, maximizando recursos na produção de bens e serviços em maior quantidade e com melhor qualidade para a população; impõe o gerenciamento dos custos, exigindo um sistema para apurar o custo dos produtos e serviços, e avaliar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial (FEISTEL, 2002).

Valoriza mecanismos de Controles Interno e Externo da execução orçamentária; prima pela honradez dos compromissos. Estimula a participação popular na escolha de programas e metas orçamentárias (LDO e LOA), de acordo com a capacidade de absorção da carga tributária, incluindo realização de Audiências Públicas quadrimestrais para a Prestação de Contas, para informar a população o quanto foi arrecadado e como foi gasto, estimulando e objetivando a prática do Orçamento Participativo (ALVES, 2000; MILESKE, 2000; REIS, 2002; GOMES NETO, 2002 e XAVIER, 2001).

Estas informações organizadas permitem controle e análise dos fatos de natureza patrimonial e gerencial, permitirão orientar os administradores públicos na tomada de decisões, bem como melhorar a arrecadação e aperfeiçoar mecanismo de cobrança de seus créditos, programar melhor suas despesas e desembolsos (ALVES, 2000; REIS, 2002; GOMES NETO, 2002; XAVIER, 2001).

Há um compromisso onde o Município deve consolidar suas contas até a data de 30.04, e encaminhá-las ao governo do Estado, que também consolidará suas contas até a data de 30.05, e às encaminhará à União, que até a data de 30.06, consolidará suas contas e divulgará num só sistema os resultados públicos a nível nacional, permitindo identificar entes que não cumpriram prazos e dispositivos da LRF, impondo penalidades que resultam em: impedimento de receber transferências voluntárias, exceto nas áreas de saúde e educação que são essenciais; contrair empréstimos (ALVES, 2000 e GOMES NETO, 2002).

O Senado Federal estabelecerá limites de endividamento para os níveis de governo por proposta do Poder Executivo. A resolução 40/2001 prevê que os municípios deverão cumprir uma trajetória de redução da dívida à razão de 1/15 (um quinze avos) ao ano, pelo período de 15 (quinze) anos até que sejam cumpridos os limites respectivos, no que diz respeito a Dívida Pública Mobiliária.

Quadro 12: Parâmetros da LRF para Municípios

Pontos	Conteúdo
Gastos com pessoal	.limitar gastos com pessoal do executivo e legislativo
Dívida pública	.cumprir relação entre dívida e sua capacidade de pagamento
Metas fiscais	.são trimestrais, permitem planejar receitas, despesas, corrigir falhas de percurso para atingir objetivos, facilitam a Prestação de Contas à comunidade
Compensações	.não criar novas despesas continuadas por prazo superior a dois anos, sem indicar fonte de receita ou redução de uma outra despesa
Ano de eleição	.impedir contratação de operações de crédito por ARO; não contrair despesas que não possam ser pagas no mesmo ano; proíbe ações que provoquem aumento de despesa com pessoal nos poderes legislativo e executivo nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores ao final da legislatura
Tributos	.a boa aplicação de Receitas Públicas em Despesas Públicas serão adequadas em favor da economia e contra desperdícios
RGF	.são quadrimestrais, informando sobre Receitas e Despesas Públicas com divulgação a comunidade da gestão do dinheiro público
Balancos simplificados	.informações sobre receitas arrecadadas e despesas realizadas
Transparência	.divulgar informações por meio eletrônico, audiências públicas, reflete instrumentos de controle e credibilidade, expõe cumprimento dos limites e minimização do endividamento público
Punições legais	.vão de suspensão de repasse de recursos, multas, cassação e prisão

Fonte: Adaptado de Delgado (2000)

3.1.3 Prazos e Penalidades em relação à Lei de Responsabilidade Fiscal

A LRF impõe nova dinâmica à Administração Pública, define procedimentos, prazos e penalidades, que implicam no cumprimento correto da: elaboração, execução, e controle do Orçamento Público. Infrações contra a LRF penalizam seus autores, tendo como base, dispositivos legais em vigor: Decreto-Lei nº 2848/40, Lei nº 1079/50, Decreto-Lei nº 201/67, Lei nº 8429/92, Lei nº 10.028/2000 (KHAIR, 2001b e 2001c; MASCARENHAS, 2001; STN, 2001 e XAVIER, 2001).

O Anexo 2 apresenta dispositivos legais para crimes e penalidades por descumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. O Anexo 03 apresenta sequência de etapas e prazos para elaboração, encaminhamento, análise de documentos; permite-se visualizar como interagem os poderes e esferas governamentais e o devido cumprimento pela Administração Pública; refletem o tipo de planejamento, controle e equilíbrio das contas, a transparência e publicidade da arrecadação de receitas e realização de despesas (KHAIR, 2001b e 2001c).

3.2 Indicadores Contábeis

Indicadores são instrumentos importantes para controle de gestão e verificação de eficiência e eficácia na administração pública, por permitirem comparar situações entre municípios ou períodos diferentes de um mesmo município, podendo-se fazer comparações ao observar as modificações ocorridas; são destacados das contas públicas, tendo-se como base a Lei nº 4320/64 e a LRF (CALDAS, 2001).

Para a elaboração de qualquer indicador, alguns parâmetros devem ser observados como (CALDAS, 2001):

- a) comparabilidade (indicadores devem permitir a comparação temporal espacial);
- b) disponibilidade da informação (as bases de dados devem ser acessíveis e devem constituir séries históricas, para permitir comparação entre

- fatores e evolução, no tempo e desempenho);
- c) normalizados (os resultados dos indicadores devem ser traduzidos para uma escala adimensional, o que permite uma mescla entre diferentes indicadores);
 - d) quantificáveis (os indicadores devem ser traduzidos em números, sem o demérito da análise qualitativa, pois, os indicadores quantitativos devem facilitar uma análise qualitativa do desempenho da gestão);
 - e) simplicidade (o indicador deve ser de fácil compreensão, constitui tentativas de expressar de maneira sintética determinados fenômenos e processos complexos).

Indicadores são gerados a partir de dados e informações contábeis, selecionando-se aspectos da situação financeira e fiscal do município, para compor quadros com tratamento gráfico específico, envolvendo faixa aceitável de resultado ou comportamento. A produção de informações através de quadros simplificados, tornam-se relevantes, quando compreendidos pelos usuários internos (gestores políticos e técnicos) ou externos (pesquisadores, a comunidade e o governo em outras esferas ou poderes), com interesses nos aspectos financeiros (orçamentários e patrimoniais) e fiscais do Município; a utilidade pode depender do nível de conhecimento dos usuários, mesmo utilizando recursos simplificados (PLATT NETO, 2002).

Os quadros resumos trazem vantagens relativas à: simplificação de grande quantidade de demonstrativos contábeis existentes; evidenciam o cumprimento ou não de diversos limites legais do uso de recursos públicos; e conforme tipo de dado que se trabalha, podem-se realizar análises verticais e horizontais (GARSON, 2001; PLATT NETO, 2002).

Conforme Matias e Campello (2000, p. 237), indicadores explicam que “aspectos financeiros referem-se às necessidades e a utilização dos recursos financeiros pelo Município, relacionando, ainda, à natureza e estrutura da captação com a natureza e estrutura da aplicação”.

Kohama (2000) identifica em cada balanço quocientes, que podem ser utilizados numa análise. Destaca que Balanços (Orçamentário, Financeiro, Patrimonial) e Demonstração das Variações Patrimoniais podem ser analisados e interpretados individualmente, mas sua apresentação deve ser de forma consolidada em seu conjunto.

Para Platt Neto (2002) as deficiências e complexidade dos dados contábeis afastam grande parte da população de temas relevantes relacionados às finanças públicas. Com adoção de quadros com indicadores contábeis para diagnóstico financeiro e fiscal, as informações mais importantes exigidas pela Lei nº 4320/64 e LRF, seriam fornecidas de forma mais simples, possibilitando diagnóstico de aspectos financeiros e fiscais através de símbolos gráficos para facilitar a compreensão das informações.

3.3 Características do Município

Descreve aspectos próprios do Município, para que se possa compreender o campo de atuação das ações praticadas pela administração pública, bem como sua estruturação.

3.3.1 Informações sobre o Município

Tem como objetivo fornecer informações básicas relativas aos aspectos: físicos, históricos, demográficos, econômicos e organização política-administrativa.

3.3.1.1 Aspectos físicos

Permite verificar informações importantes, bem como visualizar o universo a ser trabalhado pela Administração Pública.

Quadro 13: Aspectos físicos

Aspectos Físicos
.localiza-se na porção centro- leste do Estado
.ocupando uma área de 6.922,05 Km ²
.correspondendo a 2,9% do Território do Estado
.área urbana de 105,18 Km ²
.área rural de 2.285,17 Km ²
.Reserva Biológica do Jaru de 2.679,15 Km ²
.Reserva Indígena do Igarapé de Lourdes de 1.852,35 Km ²

Fonte: Adaptado do Perfil do Município de Ji-Paraná/RO (2001)

Mapas com destaque do Município:

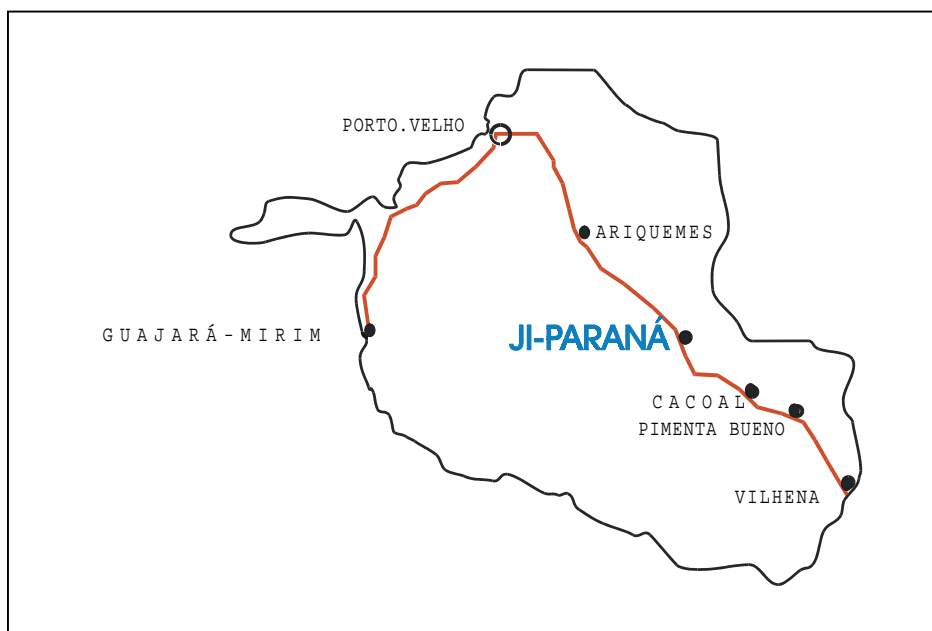


Figura 6: Mapa do Estado de Rondônia destacando alguns Municípios às margens da rodovia BR-364

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

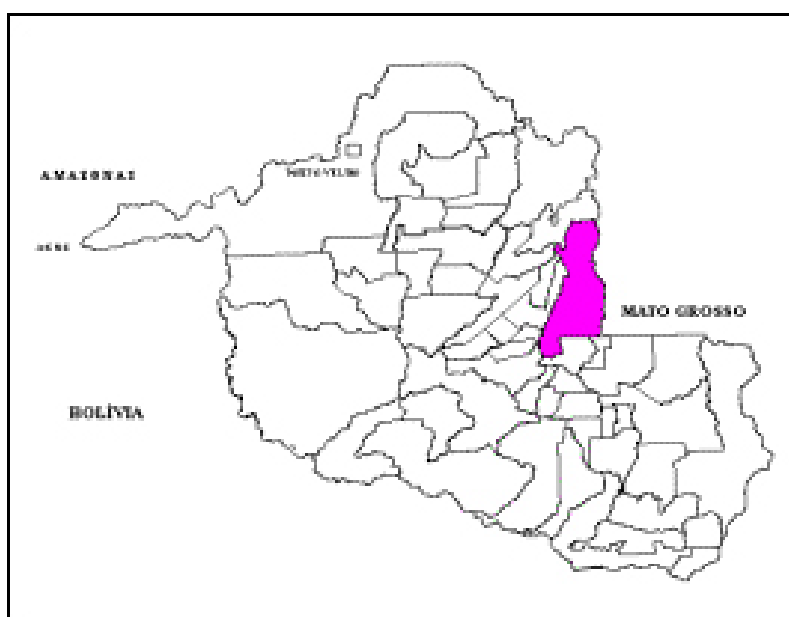


Figura 7: Mapa do Estado de Rondônia com divisão dos Municípios, destacando Ji-Paraná

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

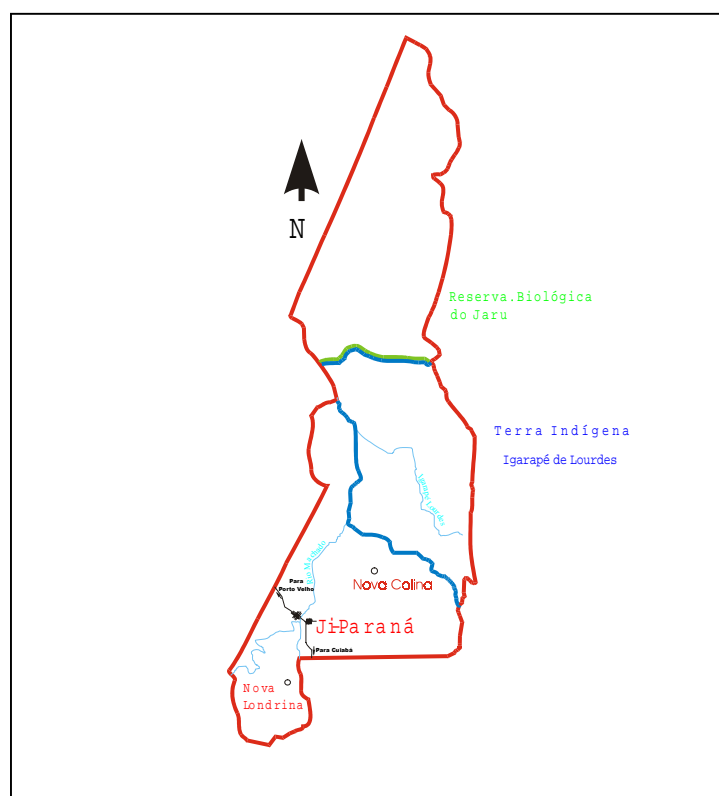


Figura 8: Mapa do Município de Ji-Paraná

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)



Figura 9: Foto aérea da área urbana

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

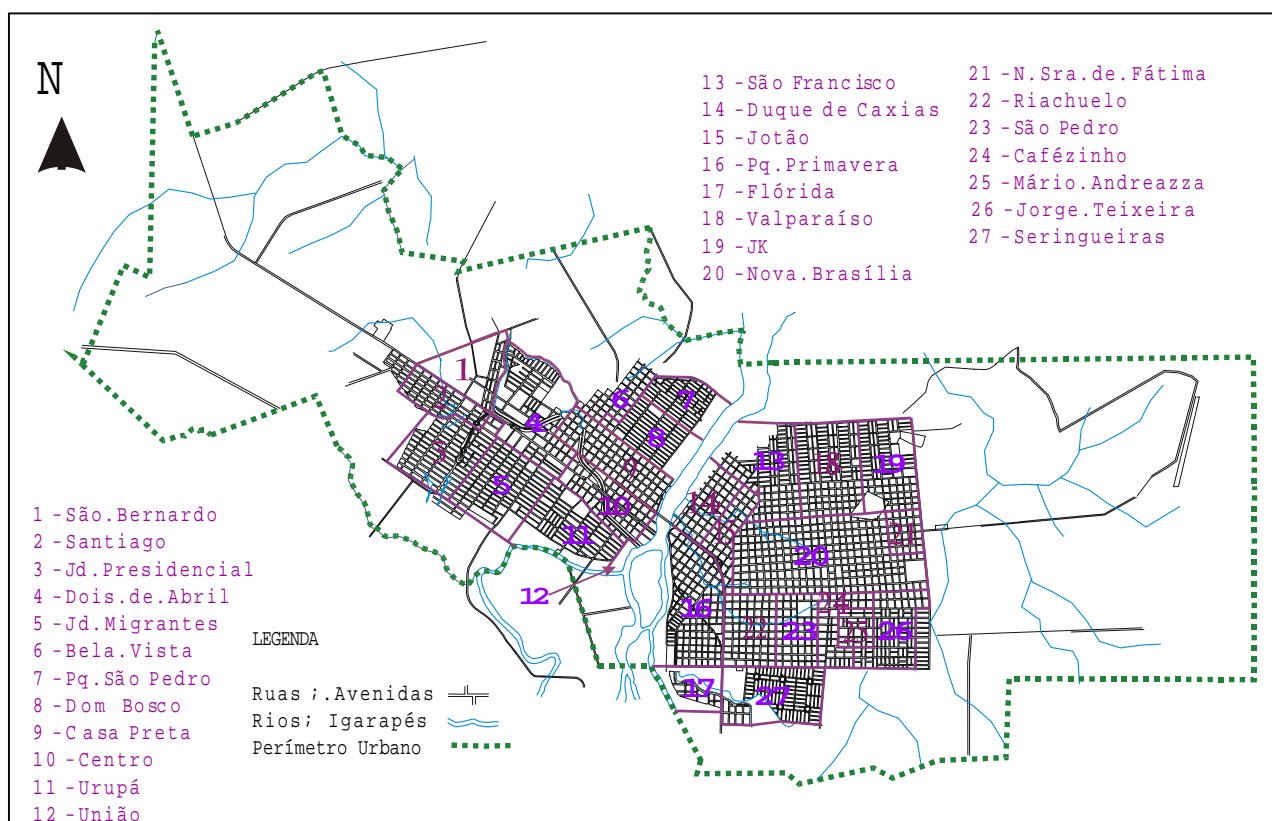


Figura 10: Mapa da área urbana com divisão de bairros

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

3.3.1.2 Aspectos históricos

Procura demonstrar resumidamente, o modo de ocupação da região, pontos importantes de sua história, a evolução da população e sua organização política.

Quadro 14: Cronologia – Aspectos históricos

- 1877** - Começa a ocupação da Amazônia por nordestinos que buscavam novas terras, devido a grande seca no nordeste brasileiro. A atividade básica desses colonizadores era a extração do látex e para isso enfrentavam as tribos indígenas que ocupavam os seringais.
- 1883** - A administração do Rio Machado era passada por “Frei Iluminato” às mãos do morador Amâncio Farias da Cruz.
- 1900** - Início da década deu-se grande surto seringalista nas margens do rio Machado e rio Urupá. Nessa época os seringalistas se encontravam num local chamado “Pouso Redondo”. A localidade posteriormente ficou conhecida como Dois de Abril, e o lugarejo (Ji-Paraná) até o ano de 1909 ficou conhecido pelo nome de Urupá.
- 1909** - Marechal Rondon chegou pela primeira vez à embocadura do Rio Urupá, construindo a primeira estação telegráfica, a qual denominou de Presidente Pena. Aos poucos o nome da localidade Urupá foi absorvido pelo da estação telegráfica.
- 1912** - A estação telegráfica Presidente Pena que era construída de troncos e coberta de palha foi substituída, por prédio dotado de melhor estrutura física e organizacional. Posteriormente este prédio foi destinado às agências de correios e telégrafos.
- 1920** - A desvalorização da borracha no mercado internacional, causou a diminuição da população do lugar até os anos 50.
- 1943** - O presidente Getúlio Vargas cria o território do Guaporé, instala dois municípios (Porto Velho e Guajará Mirim) e institui vários distritos, dentre eles, Vila de Rondônia.
- 1951** - Vila Rondônia possuía 20 casas e pouco mais de 100 habitantes. Na década de 50, com a descoberta de diamantes, a região voltou a crescer.
- 1952** - Vila Rondônia teve como administradores: Abel de Oliveira Neves, Otávio dos Anjos Lesses, Clovis Arrais, Waldecir Silva, Maria Marlene Pereira e Walter Bartolo.
- 1956** - Mudança do nome de Território do Guaporé para Rondônia.
- 1960** - A população chega a 600 moradores e pouco mais de 100 casas. O presidente Juscelino Kubistchek de Oliveira determina abertura da BR 029, atual BR 364.
- 1968** - Início da atuação do IBRA, acelerou o fluxo migratório para essa Região.
- 1970** - A população urbana e suburbana da Vila Rondônia chega aos 4.285 habitantes, com cerca de pouco mais de 700 casas.
- 1973** - Em julho deste ano a população ultrapassava os 13.000 habitantes. Em três anos e meio cresceu uma taxa de 200%.
- 1977** - Através da Lei n.º 6.448, de 11 de Outubro de 1.977, o Presidente Ernesto Geisel concedeu emancipação política à Vila de Rondônia, que passou a chamar-se JI-PARANÁ. Em 22 de Novembro do mesmo ano deu-se a instalação do Município de Ji-Paraná. Da emancipação até a primeira Eleição Direta para Prefeito e Vereadores, com a instalação da Câmara Municipal, Ji-Paraná teve os seguintes prefeitos nomeados:
- | | |
|----------------------|--------------------------|
| .Walter Bartolo | (22.11.77 a 22.04.78); |
| .Nunoi Itsumi | (22.04.78 a 03.05.79) |
| .Assis Canuto | (03.05.79 a 14.05.82); e |
| .Manuel Lopes Lamego | (14.05.82 a 31.01.83). |
- 1979** - A Lei n.º 6.750, de 10 de Dezembro de 1.979 transformou Ji-Paraná em COMARCA.
- 1982** - Com as eleições de 15 de novembro de 1.982, foi eleito o primeiro Prefeito, instituindo-se em Ji-Paraná a primeira CÂMARA MUNICIPAL.. Prefeitos eleitos:
- | | |
|------------------------|--|
| .Roberto Jotão Geraldo | (01.01.83 a 31.12.88), seguindo-se. |
| .José de Abreu Bianco | (01.01.89 a 31.12.92), |
| .Jair Ramires | (01.01.93 a 31.12.96), |
| .Ildemar Kussler | (01.01.97 a 31.12.00), |
| .Acir Gurgacz | (01.01.01 a 31.12.04), renunciou em 2002, assumindo Leonirto R. dos Santos |

Fonte: Adaptado do Perfil do Município de Ji-Paraná/RO (2001)

3.3.1.3 Aspectos demográficos

O universo humano identificado pela população do Município de Ji-Paraná (PMJP, 2000), distribuiu-se da seguinte forma:

.urbana	77.430 habitantes
.rural	15.916 habitantes
.total	93.346 habitantes

A densidade demográfica é de 13,8 habitantes por km² (inclui áreas urbana e rural, exclui Reservas (PMJP, 2000).

Quadro 15: População por faixa etária

Faixa etária	%	Nº de indivíduos
Menor de 1 ano	2,54	2.371
De 1 a 6 anos	15,78	14.730
De 7 a 10 anos	10,84	10.119
De 11 a 14 anos	10,05	9.381
De 15 a 17 anos	6,88	6.422
De 18 a 59 anos	49,78	46.468
60 anos e demais	4,13	3.855
Total	100,00	93.346

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

Quadro 16: População por sexo

SEXO	Participação (%)	Nº hab.
Homens	49,99	46.664
Mulheres	50,01	46.682
Total	100,00	93.346

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

3.3.1.4 Aspectos econômicos

A economia do Município desenvolve várias atividades (agropecuária, industrial, extrativa, comércio e prestação de serviços), gerando empregos e consumidores, de uma unidade municipal que necessita de obras e serviços públicos para atender as necessidades desta população, além de tornar a cidade atrativa para novos negócios e investimentos. A população economicamente ativa é estimada em 49,25% da população do Município (PMJP, 2000).

Quadro 17: Participação por ramo de atividade e por faixas de salários na

Por ramo de atividade	Agricultura	17,0%
	Indústria	12,4%
	Comércio	32,0%
	Prestação de Serviços	15,1%
	Administração Pública	7,5%
	Outros	16,0%
Por faixa de salários	Até 01 salário mínimo	36,4%
	de 1 a 2 salários mínimos	29,2%
	Mais de 2 salários mínimos	34,4%

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

Quadro 18: Informações cadastrais por bairro

NOME DO BAIRRO	Com.	Resid.	População	Equipamentos Públicos	Área/Km ²
BAIRRO CAFEZINHO	57	595	2.202	Energia	0,87
BAIRRO CASA PRETA	119	1.343	4.969	Energia, água, escolas, repetidora de TV, Secretarias Municipais	1,68
BAIRRO CENTRO	355	755	2.794	Centro bancário e comercial, shopping center, praças, clínicas médicas	1,43
BAIRRO DOIS DE ABRIL	181	610	2.257	Energia, água, centro de saúde, escolas	2,79
BAIRRO DOM BOSCO	30	592	2.190	Energia, água, Hospital Municipal, escola pública, Seminário de padres	1,2
BAIRRO DUQUE DE CAXIAS	21	289	1.069	Energia, água, escola de 1º grau, quadra de esportes	1,05
B. JARDIM DAS SERINGUEIRAS	20	325	1.203	Energia, centro comunitário, escola pública	2,13
B. JARDIM DOS MIGRANTES	67	1.288	4.766	Energia, água, escolas, casa do menor, Universidade de Rondônia, quadra poliesportiva comunitária	1,8
B. JARDIM FLÓRIDA	04	13	48	Energia, sem infra-estrutura	0,92
B. JARDIM PRESIDENCIAL	18	556	2.057	Energia, água, escola pública e particular	2,03
BAIRRO J.K.	19	834	3.086	Energia, água, escola pública	1,84
BAIRRO JORGE TEIXEIRA	16	318	1.177	Energia, sem infra-estrutura	1,41
B. MÁRIO D. ANDREAZZA (BNH)	30	458	1.695	Energia, água, creche, posto de saúde, escola pública e particular	0,49
BAIRRO NOVA BRASÍLIA	745	4.719	17.460	Energia, água, hospitais e clínicas, Banco do Brasil, maior centro comercial da cidade	4,59
B. N. SENHORA DE FÁTIMA	20	349	1.291	Energia, sem infra-estrutura	0,52
B. PARQUE SÃO PEDRO	13	353	1.306	Energia, água, colégio público	1,38
BAIRRO PRIMAVERA	151	895	3.312	Energia, água, escola, posto saúde	2,44
BAIRRO RIACHUELO	63	739	2.734	Energia, água, escola	1,40
BAIRRO SANTIAGO (km 05)	59	750	2.775	Energia, água, posto de saúde, creche, escolas públicas	1,10
BAIRRO SÃO BERNARDO	18	347	1.284	Energia, água, escola, clube	1,20
BAIRRO SÃO FRANCISCO	9	675	2.498	Energia, água, posto de saúde, escola pública	2,27
BAIRRO SÃO PEDRO	15	511	1.891	Energia, água, escola pública	1,12
BAIRRO UNIÃO	21	196	725	Energia, água, casa do índio	0,36
BAIRRO URUPÁ	30	1.049	3.881	Energia, água, escola pública e particular, Fórum, clubes, clínicas, hospital particular, repetidora de tv	1,48
BAIRRO VALPARAÍSO	14	542	2.005	Energia, creche	1,99
BAIRRO VILA JOTÃO	138	380	1.406	Energia, água, supletivo, hospitais, Banco do Estado, hotéis	0,72
TOTAIS	2.233	19.481	72.081	-	40,21

Fonte: Adaptado do Perfil Municipal (2000)

As informações cadastrais por bairro são necessárias, para tomada de decisões para novos investimentos e propostas para o Município, auxilia na verificação de equipamentos existentes ou não, bem como a demanda de habitantes. Enfim, constitui-se numa ferramenta que agiliza e fundamenta as decisões para os trabalhos a serem desenvolvidos.

3.3.1.5 Organização político-administrativa

Quadro 19: Organização por poderes no Município

Poder Executivo	Prefeito Municipal Vice Prefeito Chefe de Gabinete do Prefeito Municipal Chefe de Gabinete do Vice Prefeito Assessoria de Comunicação Procuradoria Geral Ouvidoria Secretaria de Planejamento e Coordenação Secretaria de Administração Secretaria de Fazenda Secretaria de Obras e Serviços Públicos Secretaria de Saúde Secretaria de Educação e Cultura Secretaria de Indústria e Comércio Secretaria de Ação Social Secretaria de Meio Ambiente Secretaria de Agricultura Secretaria de Desenvolvimento
Poder Legislativo	17 Vereadores
Poder Judiciário	2 Juizados Eleitorais 1 Juizado da Infância e Juventude 3 Juizados de Varas Cíveis 3 Juizados de Varas Criminais 6 Promotores Públicos

Fonte: Perfil Municipal (2000)

3.3.2 Controle Interno na Prefeitura

As informações anteriores auxiliam a demonstrar o universo de atuação da Administração Pública; mas para fazer-se as intervenções necessárias devem-se conhecer o universo compreendido pelo Município e sua população, e não se esquecer dos seus limites de capacidade contributiva nos pagamentos de tributos, que associados às transferências governamentais, deverão aprimorar o desempenho do mecanismo da máquina pública, gerar obras e serviços públicos necessários.

O contribuinte se constitui na menor célula desta unidade municipal; a ele deve-se ser propiciado a oportunidade de: trabalhar, morar, e consumir; a participação de contribuinte e Município é indissolúvel, um necessita do outro para aprimorar o

desenvolvimento urbano, econômico e social; onde um contribui e outro (através de seus representantes eleitos) melhora os aspectos da cidade para torná-la mais atrativa para novos investimentos.

O descontrole das contas públicas aumentou a dívida pública progressivamente até o advento da LRF, a partir da qual, a administração teve de readequar-se aos dispositivos legais que trouxe em seu bojo penalidades severas para o seu descumprimento.

Diante desta situação, a Prefeitura foi obrigada pela LRF a reorganizar-se, e um dos primeiros passos, foi a implantação efetiva do Controle Interno através da Controladoria Geral, figura esta sugerida pela LRF e exigida por Instrução Normativa do TCER.

Quadro 20: Controle Interno na Prefeitura de Ji-Paraná

Constituição	.Exige que o Município mantenha um sistema de Controle Interno, para avaliar as metas do PPA, LDO e LOA, proceder avaliações da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e controle dos compromissos assumidos
Prefeitura	.A CGM foi instituída por Lei Municipal nº 1138/2001
Controladoria Geral e Linha Mestra de ação	.acompanhar e verificar a regularidade e execução das metas previstas no PPA, que são priorizadas na LDO, e executadas pelo LOA; analisar mensalmente a aplicação das receitas e recursos, de acordo com os limites de despesas estabelecidos pela LRF; emitir relatórios dentro dos prazos estabelecidos; coordenar e gerir controles
Controladoria técnico-contábil	.examinar e avaliar os demonstrativos contábeis: orçamentários, financeiros, patrimoniais, de inventários da execução das despesas e da arrecadação da receita; analisar processos a nível contábil, emitir pareceres sobre regularidades das despesas; fiscalizar os lançamentos, controle e arrecadação de tributos municipais; revisão de cálculos
Divisão de Serviços Técnicos Contábeis	.preparar processo para análise, tramitar processos; observar procedimentos licitatórios, que acompanham os registros, e efetuam cálculos relacionados aos passivos contingentes
Necessidade	.buscar maior controle sobre os bens e recursos públicos; buscar maior eficiência na alocação do gasto público, na arrecadação de receitas, no controle do endividamento e na transparência da Gestão Fiscal
Funcionamento	.desenvolver ações preventivas voltadas a gestão orçamentária, financeira e controle .a geração de empenhos vincula-se aos parâmetros legais para ser efetivado
Procedimentos Internos	.avaliar processos que gerem empenhos; Informar erros processuais e indicar a correção e solução do problema
Prioridade	.controlar ações que gerem despesas; priorizar prazos, publicações e prestações de contas
A importância da contabilidade	.fornecer todos os passos da gestão através de registros contábeis, que deve concentrar suas atividades relacionadas às finanças públicas .são registrados dados orçamentários, financeiros, patrimoniais, produz relatórios gerenciais e de gestão, balanços, balancetes e informações econômicas, formam o produto da controladoria, para definir a qualidade da gestão

Fonte: Adaptado da Lei Municipal nº 1138 (2001) e Alves (2000)

3.3.3 Plano Diretor

Prefeito passou à Câmara Municipal o Projeto de Lei do Plano Diretor em 18 de dezembro de 2001, o qual foi votado e aprovado dentro do exercício, para poder ser iniciado e implantado à partir de 2002.

Tem a função de nortear e dar novos rumos ao desenvolvimento organizado do Município de Ji-Paraná; além de implementar setores como: planejamento, expansão da cidade, melhor ordenamento do sistema viário, gerar condições e incentivos para que, indústrias e empresas se instalem no Município; enfim preparar a cidade para o futuro.

3.3.4 Orçamento Participativo

Em março de 2002, os Poderes (Executivo e Legislativo) municipais, deram início a um trabalho para estabelecer a implantação do Orçamento Participativo. Este procedimento permite inovar a tomada de decisões sobre a parte dos investimentos municipais que interessam diretamente às comunidades dos bairros; o Município deverá interagir com comunidade organizada (associações de bairros constituídas e segmentos da sociedade). Deve encerrar procedimentos anteriores, onde apenas técnicos confeccionavam o Orçamento Público, e discutiam com a Câmara de Vereadores; o novo procedimento traz ao campo das discussões a participação da sociedade.

Somente parte será objeto de emendas ou proposições da população, ou seja, aquela parcela dos recursos destinados aos investimentos nos bairros conforme LOA. Esta ferramenta busca a participação popular na gestão pública, ampliando o grau de conhecimento e responsabilidade na aplicação de recursos públicos, bem como, no controle da execução das obras de interesse comunitário; contribuindo para ampliar a transparência na gestão pública e da consciência da cidadania por parte da comunidade.

A participação popular no Orçamento Público acontecerá através de eventos públicos que são: reuniões temáticas e conferências em bairros; já foram realizadas reuniões de nivelamento com os técnicos do Município, que serão responsáveis pelas reuniões e conferências com os bairros, lideranças sociais e demais participantes do programa.

3.3.5 Recursos Humanos

As operações na Prefeitura são realizadas por pessoas, que desenvolvem atividades dentro de uma estrutura organizacional definida. Estas pessoas desenvolvem atividades meio e fim, sua forma de gestão reflete na qualidade do serviço produzido. Pelo papel que desempenha no contexto, pesquisou-se a sua composição ao longo do tempo.

Observaram-se alterações bruscas na composição do quadro de pessoal, geradas pela redistribuição de funcionários federais e estaduais, sem que houvesse tempo hábil para preparar sucessores, os cargos de comando passavam a ser assumidos por subalternos, muitas vezes imbuídos de boa vontade, mas sem preparo técnico para comandar e desempenhar trabalhos necessários a administração.

Estas transições trouxeram problemas à gestão da administração pública, que ainda apresentam reflexos de decisões mal tomadas, quanto aos caminhos de orientação e desenvolvimento econômico da cidade.

O caminho correto começou a ser delineado com a realização de concursos públicos, o que auxiliou a consolidar a base administrativa da estrutura organizacional, através de quadro permanente.

Quadro 21: Recursos Humanos na Prefeitura de Ji-Paraná

Gerações	Funcionários Esfera	Representação (%)	Fatos importantes	Quantidade (unidade)
1ª 1976/1980	Federais	100	.transição, época do Território e início da emancipação do Estado .Municípios constituídos utilizavam Federais	120
2ª 1981/1987	Federais Estaduais Municipais	20 45 35	.Federais redistribuídos para órgãos federais .deficiência foi coberta por Estaduais cedidos e Municipais contratados .Federais atuavam nos cargos de direção e chefia, quando saíram, não deixaram pessoas preparadas para assumirem suas posições, Estaduais assumiram posições de comando	450
3ª 1987/1989	Federais Estaduais Municipais	15 25 60	.Federais continuam sendo redistribuídos .Estado promove contenção de despesas, Estaduais temporários são demitidos e efetivos redistribuídos .Estado realiza concurso público, mas cede pouquíssimos Estaduais ao Município .Estaduais começaram a ser removidos, Municipais foram assumindo o comando	800
4ª 1989/1991	Federais Estaduais Municipais	12 15 73	.Federais e Estaduais redistribuídos .Municipais são contratados sem estabilidade, conforme mudava a administração, trocavam-se os Municipais	1000
5ª 1992/1997	Federais Estaduais Municipais	10 10 80	.realiza-se 1º concurso público municipal .firma base da estrutura organizacional, Municipais adquirem estabilidade e não ficam mais a mercê das vontades políticas	1300
6ª 1998/1999	Federais Estaduais Municipais	05 05 90	.2º concurso público municipal .consolidação da base da estrutura organizacional, troca-se Prefeito, Secretários e Diretores, Chefe tinha de ser concursado	1500
7ª 1999/2000	Federais Estaduais Municipais	03 04 93	.3º concurso público municipal .consolidação da base da estrutura organizacional	1800
8ª 2000/2002	Federais Estaduais Municipais	2 3 95	.4º concurso público municipal .consolidação da base da estrutura organizacional	2100

Fonte: Adaptado da Secretaria de Administração da PMJP (2002)

3.3.6 Estrutura Organizacional das últimas administrações

A hierarquia no organismo público define as linhas de comando na administração pública, a estrutura organizacional é definida pelo Prefeito através de lei municipal, a qual, varia de gestão para gestão, com níveis de comando que envolve: Secretários Municipais (1º escalão), Diretores de Departamento e de Divisão (2º escalão), Chefes de Seção e Encarregados de Setor (3º e 4º escalões respectivamente, onde só podem ser nomeados funcionários do quadro permanente).

Através do quadro percebe-se que a redução desta estrutura, começou a diminuir a partir do ano de 2000, com a vigência da LRF.

Quadro 22: Estrutura Organizacional nas últimas administrações

Estrutura Organizacional				
	Bianco	Jair	Ildemar	Acir
Funções	1989 a 1992	1993 a 1996	1997 a 2000	2001 a 2004
Secretário	12	10	10	7
Secretário Adjunto	0	10	4	0
Diretor de Departamento	2	5	2	4
Diretor de Divisão	24	39	29	28
Chefe de Seção	50	83	40	25
Procurador Geral	1	1	1	1
Assessor de Comunicação	1	1	1	1
Consultor Geral	0	1	1	0
Ouvidor Geral	0	1	1	0
Auditor Geral	0	1	0	0
Controlador Geral	0	0	0	1
Total	90	152	89	67

Fonte: Adaptado da Secretaria de Administração da PMJP (2002)

3.3.7 Procedimentos para realização de despesas, antes e depois da LRF

Nesta etapa da pesquisa buscou-se compreender o funcionamento do mecanismo da máquina pública, considerando que 80% de suas ações são voltadas para realização de despesas; nesta parte procurou-se identificar procedimentos anteriores e posteriores a LRF, para detectar intervenções que possam refletir nas contas públicas.

O próximo quadro evidencia a adoção da Controladoria no mecanismo, onde observou-se que, anteriormente os processos de despesa somente sofriam ou não restrições no momento do empenho (firmar a carta de crédito). O aspecto de viabilidade financeira chegava a ser verificado, mas as decisões políticas suplantavam as evidências técnicas e financeiras, esse procedimento repetiu-se por várias gestões. Com a implantação da Controladoria, o poder de crivo ocorre antes

mesmo da fase inicial de montagem do processo, com estudo de viabilidade técnica, orçamentária e financeira.

Quadro 23: Procedimentos para despesas, antes e depois da LRF

Setor	Etapa		Procedimento
	Antes da LRF	Depois da LRF	
Secretaria interessada	Idéia	Idéia	.Proposta de despesa para resolver alguma necessidade de aquisição, serviço ou obra
Secretaria Interessada	Formatação da idéia	Formatação da idéia	.Projeto de serviço ou obra .Descrição do objeto de aquisição
Secretaria de Fazenda	Análise de viabilidade técnico financeiro	Análise de viabilidade técnico financeiro	.Confronto solução técnica x preço .Análise da Planilha orçamentária (obra) .Análise do objeto a ser adquirido .Ordem de prioridade e real necessidade .Controladoria Geral verifica ..solução técnica compatível com os recursos disponíveis ..suporte financeiro no momento ..compatibilidade com PPA e LOA (*) ..autoriza emissão de NAD ou ADF
Secretaria de Administração	NAD	ADF	.Solicitação do tipo de despesa .Identifica fonte de recursos para pagamento
Secretaria interessada	Memorando de Solicitação e Justificativa	Memorando de Solicitação e Justificativa	.Descrição sucinta da obra, serviço ou objeto de aquisição
Secretaria de Administração	Capa Processo	Capa Processo	.Gera nº de Processo Administrativo e identifica: ..ano corrente ..interessado e objeto ..relação de trâmites (sequência setor por setor)
Secretaria interessada	Descrição de: .Projeto básico .Obra .Aquisição	Descrição de: .Projeto básico .Obra .Aquisição	.Resumo: Objeto, Preço e Prazo .Memorial, Projeto, Planilha e Cronograma .Características do objeto sem citar marca, Preço
Secretaria de Fazenda	Nota de Reserva Orçamentária	Nota de Reserva Orçamentária	.Subtração do valor proposto da Dotação estabelecida na LOA .Controladoria de área de preços ..verifica média de preços para Reserva .Controladoria de área de execução orçamentária ..emite ou não Nota de Reserva Orçamentária (*)
Jurídico Secretaria de Administração	Modalidade de Licitação	Modalidade de Licitação	.Definido conforme valor (vide Anexo 11) ..Dispensa ..Carta Convite ..Tomada de Preços ..Concorrência
Secretaria de Fazenda	Forma e prazo de pagamento	Forma de prazo de pagamento	.Define nº de parcelas e respectivos valores que a administração pode pagar
Secretaria de Administração	Edital	Edital	.Regras e exigências para interessados em participar do certame licitatório
Secretaria de Administração	Licitação Análise de Proposta	Licitação Análise de Proposta	.apura proposta mais vantajosa e viável para se realizar o objetivo proposto .1ª etapa: Habilitação (documentos obrigatórios) ..classifica ou desclassifica a cada item .2ª etapa: Proposta Comercial (valor proposto)

Setor	Etapa		Procedimento
	Antes da LRF	Depois da LRF	
Secretaria de Administração	Ata de Adjudicação	Ata de Classificação	.indica número de empresas participantes, motivo de cada desclassificação e aponta a vencedora, com seu preço e prazo .justificativa da decisão
Secretaria de Administração	Controle de Preços	Controle de Preços	.análise de preços da proposta vencedora .Controladoria de área de preços .pesquisa de preços (mínimo de 3 empresas) .opina sobre preços da proposta vencedora
Jurídico	Parecer da Licitação	Parecer da Licitação	.análise prévia da legalidade .verifica legalidade da licitação conforme Lei nº 8666/93 .verifica se o vencedor cumpriu as exigências legais Controladoria Geral .verifica regularidade de acordo com a Lei nº 4320/64 e Lei nº 8666/93 .análise prévia de viabilidade no momento .libera ou não para Homologação (*)
Prefeito	Homologação	Homologação	.reconhece empresa vencedora e valor do compromisso .determina publicação da decisão em jornais
Secretaria de Fazenda	Cancelamento da Reserva Orçamentária	Cancelamento da Reserva Orçamentária	.cancelamento de valor, o qual passa a compor a posterior NE, se houver sobra do valor proposto, se faz o estorno da diferença para a dotação na LOA, caso contrário utiliza mais uma parte do valor da Dotação de outra conta para compor a NE
Secretaria de Fazenda	Nota de Empenho	Nota de Empenho	.emissão de nota de crédito à favor da empresa vencedora .Controle de área de execução orçamentária .verifica viabilidade de emitir ou não NE .Controle de área de preços .entrega via da nota de empenho a empresa
Jurídico	Contrato	Contrato	.para: aluguel, obras e serviços .regras bilaterais de direitos e compromisso .marca início do prazo de execução da obra ou serviço de acordo com o cronograma
Secretaria de Obras	Medições de Obras	Medições de Obras	.avaliação de serviços realizados num período, que determina o valor a ser pago para a empresa
Secretaria interessada	Nota Fiscal	Nota Fiscal	.apresentada pela empresa à Secretaria interessada .obra .faz referência a pagamento parcial por serviço realizado .aquisição de bem .discriminação, quantidade e preço
Almoxarifado	Termo de entrega do objeto	Termo de Entrega do objeto	.verifica se o produto licitado está de acordo com o que foi especificado
Secretaria de Obras Almoxarifado	Certifico de Nota Fiscal	Certifico de Nota Fiscal	.a Nota Fiscal recebe em seu verso um carimbo para certificar que a medição ou aquisição de objetos foram executados ou entregues .inclui assinatura e carimbo identificando servidor e função de quem está verificando a obra ou recebendo o bem adquirido Controlador Geral .verifica regularidade do processo .emite parecer favorável ou não a autorização de pagamento
Secretaria de Fazenda	Liquidação	Liquidação	.verifica: .medição assinada e Nota Fiscal certificada, documentos de regularidade fiscal (obra) .Termo de entrega do objeto assinado e Nota Fiscal com certificado

Setor	Etapa		Procedimento
	Antes da LRF	Depois da LRF	
Secretaria de Fazenda	Nota de Ordem de Pagamento	Nota de Ordem de Pagamento	. emissão de nota financeira para pagamento da empresa . Controlador de área de execução orçamentária . emite Nota de Ordem de Pagamento conforme viabilidade no momento . realizado em: cheque ou depósito bancário
	Pagamento	Pagamento	
Secretaria de Obras	Termo de Recebimento de Obras	Termo de Recebimento de Obras	. documento emitido após conclusão do objeto do contrato, sendo realizado por Comissão de Recebimento de Obras (nomeação anual, com Presidente e dois membros e um membro Substituto), que vistoriam e analisam a obra depois de pronta, para autorizar ou não o recebimento por parte do Município . divide-se em duas partes: . Provisório . autoriza a entrega da obra e retém 10% do valor do contrato . tratada como verba de garantia de funcionamento da obra . Definitivo . emitido após período de 30 a 180 dias conforme Contrato . se a obra não demonstrar danos físicos de execução se libera o saldo para pagamento
Secretaria de Fazenda	Análise Contábil	Análise Contábil	. verifica:
	Arquivamento	Arquivamento	. medições, notas fiscais e pagamentos . guarda do processo para Prestação de Contas

Obs.: . partes grifadas em vermelho, fazem parte das alterações nos procedimentos administrativos.

.(*) indica etapa que passa por crivo de decisão da Controladoria

Fonte: Adaptado da Secretaria de Economia da PMJP (2002)

As intervenções no quadro anterior auxiliaram na redução de montagem de processos administrativos para despesas e realização de licitações, com o papel fortalecido da Controladoria, só se processa despesa quando se tem a condição de pagar o compromisso, a decisão é técnica, primando pela premissa básica da LRF, que é o equilíbrio entre receita e despesa, para isso deve haver controles eficientes reais, para indicar os níveis de receita e despesa.

A pesquisa revelou que antes da LRF não havia controle interno, o que havia de fato era um controle financeiro na hora do empenho, tendo como reflexo o excesso de trabalho sem necessidade, e sem suporte financeiro para sua realização, o que contribui para evidenciar o descontrole nas contas públicas. O quadro mudou com o cumprimento dos dispositivos legais da LRF, e conseqüentemente com o controle das contas públicas, o que pode ser visto no quadro seguinte.

Quadro 24: Licitações realizadas

Licitações Realizadas					
Itens	1998	1999	2000	2001	2002
Cotação Simples	282	275	261	208	178
Carta Convite	168	172	163	113	92
Tomada de Preços	14	16	19	8	5
Concorrência	10	17	11	3	2
Total	474	480	454	332	277

Fonte: Adaptado da Secretaria de Administração da PMJP (2002)

O número de licitações sofreu redução na ordem de 38,98%, considerando os valores de 2000 e 2002; esta redução é positiva, com a eventual implantação do centro de custos e planejamento de compras poderá decrescer mais.

Este capítulo (LEGISLAÇÃO E MUNICÍPIO) procurou demonstrar a complexidade que é administrar um Município, onde atividades econômicas dão sustentação a administração. Num primeiro instante, abordou-se questões legais através da LRF, para coibir desequilíbrio nas contas públicas, impondo normas rígidas na gestão de recursos públicos e penalizando seu descumprimento; no segundo instante, destaca a importância de Indicadores Contábeis, que são essenciais para se trabalhar análises do desempenho da administração pública; e num último instante, trata de informações do Município, que constitui o campo de atuação: da gestão, aplicação de recursos, e respeito à legislação. O próximo capítulo ANÁLISE COMPARATIVA trata de como se apresentam as contas públicas, como estão sendo aplicados os recursos, embasados em dispositivos legais. Envolve o momento em que destacam valores quantitativos, que representam resultados das contas públicas, e que através das análises terão destacados seus valores qualitativos, ou seja, a qualidade do resultado.

4 ANÁLISE COMPARATIVA

Este capítulo constitui a parte de Análise e Resultados. Tem sua base em pesquisas e levantamentos de demonstrativos contábeis. Destaca-se a identificação de indicadores contábeis necessários, organizados em Balanços Públicos resumidos no período de 1998 à 2002, com intuito de verificar os resultados de contas públicas antes e depois do evento da LRF, com posterior análise de cada resultado para verificar desempenho e comportamento das contas públicas. Este capítulo divide-se em dois sub-capítulos: Balanços e Demonstrações, e Quadros resumos, que trazem a síntese numérica e gráfica dos resultados obtidos nas contas públicas.

4.1 Balanços e Demonstrações

Envolvem Balanços (Orçamentário, Financeiro, Patrimonial) e Demonstrações das Variações Patrimoniais, Despesa com pessoal, Despesa com educação, Despesa com saúde; de onde foram destacados os resultados das principais contas ao longo do período estudado, para serem analisadas.

4.1.1 Balanço Orçamentário (Anexo 14)

a) Resultados de previsão

.Despesa Fixada (-) Receita Prevista = se (+) Déficit de Previsão
se (-) Superávit de Previsão

Quadro 25: Análise Comparativa dos Resultados de Previsão

	1998	1999	2000	2001	2002
Soma da Despesa	38.362.795,26	32.357.269,88	38.135.664,63	47.513.621,22	57.590.938,64
Soma da Receita	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	25.314.000,00	43.043.570,00
Resultado de Previsão	8.362.795,26	2.357.269,88	8.135.664,63	22.199.621,22	14.547.368,64

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Apresenta contínuos déficits de previsão, onde despesas previstas são superiores às receitas previstas. Isto se deve ao fato de abertura de créditos adicionais (gerados por insuficiência de dotação para despesa), o que indica que as previsões de despesas devem ser replanejadas de acordo com programas, projetos e atividades, adequados ao PPA e LOA pois, estes déficits ao invés de serem reduzidos com o advento da LRF, seguiram caminho contrário.

b) Resultados de execução

.Receita Executada (-) Despesa Executada = se (+) Superávit de Execução
se (-) Déficit de Execução

Quadro 26: Análise Comparativa dos Resultados de Execução

	1998	1999	2000	2001	2002
Soma das Receitas	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Soma da Despesa	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.293,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Resultado Orçamentária	-8.906.336,06	-1.145.874,53	17.344.832,66	-2.877.336,68	-70.594,75

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

De acordo com o quadro supra, obteve-se um resultado positivo no ano de 2000. A partir daí os déficits foram sucessivos, demonstrando descontrole nas contas públicas e desrespeito à premissa básica da LRF, que prima pelo equilíbrio de receitas e despesas. Portanto, procedimentos de despesas devem ser revistos.

c) Resultados de receita

.Receita Executada (-) Receita Prevista = se (+) Excesso de Arrecadação
= se (-) Insuficiência de Arrecadação

Quadro 27: Análise Comparativa dos Resultados de Receita

Receita Orçamentária		1998	1999	2000	2001	2002
Soma das Receitas	Execução	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Soma das Receitas	Previsão	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	25.314.000,00	43.043.570,00
Diferença		-6.099.251,65	-1.135.246,27	14.914.126,15	16.203.173,99	1.569.100,13

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Pode-se observar que a partir de 2000, os resultados foram satisfatórios, demonstrando excesso de arrecadação em relação ao valor previsto. Pode-se dizer que o valor de 2002 se aproximou mais do valor previsto, o que indica que o planejamento de previsão foi mais eficiente neste exercício.

d) Resultados de despesa

$$\begin{aligned} \text{Despesa Executada (-) Despesa Prevista} &= \text{se (+) Excesso Orçamentário} \\ &= \text{se (-) Economia Orçamentário} \\ &\quad \text{ou Economia de Dotação} \end{aligned}$$

Quadro 28: Análise Comparativa dos Resultados de Despesas

		1998	1999	2000	2001	2002
Soma das Despesas	Execução	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.293,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Soma das Despesas	Previsão	38.362.795,26	32.357.269,88	38.135.664,63	47.513.621,22	57.590.938,64
Diferença		-5.555.710,85	-2.346.641,62	-10.566.371,14	-3.119.110,55	-12.907.673,76

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Os resultados apontam valores consideráveis. Pressupõe-se que o planejamento das despesas precisa ser melhorado. Em 2001 aproximou-se bem do valor previsto, mas em 2002 distanciou-se do planejado.

e) Receitas executadas e Transferências correntes executadas

Quadro 29: Análise Comparativa de Receitas e Transferências correntes executadas

	1998	1999	2000	2001	2002
Soma das Receitas	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Transferências Correntes	18.657.724,76	22.494.230,48	26.248.408,95	30.449.586,15	30.207.133,34

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Percebe-se a importância e dependência que as Transferências Correntes (por parte da União e Estado) representam na totalização da receitas; demonstra de certa forma que, o Município deve trabalhar outras fontes de receitas para melhorar sua performance.

f) Receitas executadas e Receitas de Impostos e Taxas municipais executadas

Quadro 30: Análise Comparativa de Receitas executadas e próprias

	1998	1999	2000	2001	2002
Soma das Receitas	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Receita Tributária	1.805.723,33	1.333.963,98	2.302.819,68	3.943.313,90	4.531.614,76

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Este quadro demonstra a fragilidade das receitas próprias em relação a somatória total das receitas arrecadadas. Devem ser trabalhadas para serem aumentadas, não no sentido de aumentar tributos, mas por exemplo, proceder recadastramento para incluir os que não pagam; pode investir em alguma atividade produtiva que traga retorno e reforce as receitas públicas.

g) Receitas executadas (1998 à 2002)

Quadro 31: Análise Comparativa de Receitas executadas

	1998	1999	2000	2001	2002
Soma das Receitas	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

À partir do ano de 2000 teve crescimento considerável. O reforço de receita ocorreu em função da Prefeitura vir trabalhando a regularidade dos tributos federais, os quais, permitem que, se ratifique a participação na solicitação de recursos previstos no OGU.

h) Despesas previstas (1998 à 2002)

Quadro 32: Análise Comparativa de Despesas previstas

	1998	1999	2000	2001	2002
Soma da Despesa	38.362.795,26	32.357.269,88	38.135.664,63	47.513.621,22	57.590.938,64

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Apresenta aumento considerável. Não indica bom planejamento nas despesas, reflete descontrole nas contas públicas e verifica-se que o índice de 51,01% de 2000 para 2001, é elevado pela abertura de créditos adicionais.

i) Despesas executadas (1998 à 2002)

Quadro 33: Análise Comparativa de Despesas executadas

		1998	1999	2000	2001	2002
Soma da Despesa	Execução	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.293,49	44.394.510,67	44.683.264,88

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Apresenta crescimento considerável em relação aos períodos de 2000 e 2002, mas não se pode perder de vista que, sua referência principal está associada a receita executada.

j) Receitas significativas por esfera governamental (1998 à 2002)

Quadro 34: Análise Comparativa de Receitas significativas por esfera

Receitas significativas por esfera governamental					
Itens	1998	1999	2000	2001	2002
ISS (Municipal)	762.581,88	502.269,60	1.190.977,35	1.716.353,41	1.956.955,42
ICMS (Estadual)	6.692.698,97	8.943.393,85	10.436.012,41	8.292.118,41	9.806.729,25
FPM (Federal)	3.312.497,72	4.454.719,22	4.900.390,91	6.048.411,55	6.935.836,68
Receitas executadas	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

O imposto municipal ISS, apresentou crescimento de 256,62% no período de 1998 à 2002, refletindo um bom trabalho de cobrança no setor; em relação à receita executada total, representa 4,38% no exercício de 2002.

O imposto estadual ICMS, apresenta valores satisfatórios, os quais, poderiam ser melhorados com campanhas fiscais de conscientização, que poderia ser estimulada

pelo próprio Município, pois, lhe trará retorno oportunamente; em relação a receita executada total, representa 21,98% no exercício de 2002.

A transferência constitucional federal FPM, apresenta aumento constante, verificando-se que no período de 1998 a 2002, houve um crescimento de 209,38%.

4.1.2 Balanço Financeiro (Anexo 15)

O Resultado Financeiro obtêm-se da seguinte forma:

(+) Total das Receitas Orçamentárias e Extra-orçamentárias

(-) Total das Despesas Orçamentárias e Extra-orçamentárias

(=) Resultado Financeiro do Exercício

.se positivo (superávit)

.se negativo (déficit)

Quadro 35: Análise Comparativas das Receitas e Despesas Orçamentárias e Extra-orçamentárias

	1998	1999	2000	2001	2002
Total de Receita Orçamentária	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Total de Receita Extra-Orçamentária	30.373.264,26	25.297.487,34	20.975.665,48	15.950.537,43	17.684.926,61
Total das Receitas	55.656.369,20	55.684.259,89	67.006.476,41	63.358.147,83	70.648.059,64
Total de Despesa Orçamentária	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.292,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Total de Despesa Extra-Orçamentária	21.327.265,97	24.556.946,85	33.546.747,51	10.613.174,26	19.384.956,38
Total das Despesas	55.656.369,20	55.684.259,89	61.116.040,00	55.007.684,93	64.068.221,26
Resultado Financeiro Apurado	139.662,23	-405.334,04	4.773.751,63	2.460.026,49	-1.770.624,52

Fonte: Adaptado dos Balanços Financeiros da PMJP (1998 à 2002)

Os resultados foram satisfatórios nos exercícios 2000 e 2001, em 2002 evidenciou-se um resultado negativo, que representa um déficit (diminuição financeira).

4.1.3 Balanço Patrimonial (Anexo 16)

Demonstra Ativo Financeiro (valores realizáveis a curto prazo) e Passivo Financeiro (valores exigíveis a curto prazo, são considerados como Dívida Flutuantes).

.Situação Líquida	AF	-	PF	=	Resultado Financeiro
	AF	<	PF	=	Negativa (Déficit Financeiro)
	AF	>	PF	=	Positivo (Superávit Financeiro)
	AF	:	PF	=	Disponibilidade

Quadro 36: Análise Comparativa entre Ativo e Passivo Financeiro

	1998	1999	2000	2001	2002
Ativo Financeiro	1.690.194,30	1.331.866,05	5.890.436,41	8.350.462,90	6.579.838,38
Passivo Financeiro	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.549,25	11.702.912,42	10.002.882,65
Resultado Financeiro	-16.674.071,97	-17.819.946,5	-475.112,84	-3.352.449,52	-3.423.044,27
Receita para cada Real de Despesa	0,09	0,07	0,93	0,71	0,66

Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

Percebe-se que nos últimos anos, os Resultados Financeiros vêm se apresentando de modo negativo, demonstrando necessidade de planejar melhor as ações públicas para que esses valores comecem a decrescer.

Os resultados apresentados em Disponibilidade (quantidade de centavos de receita para cada Real de despesa), demonstram o que o Município dispõe de receitas precárias e insuficientes para fazer frente ao montante de despesas que realiza.

O saldo patrimonial envolve os elementos do patrimônio, os quais encontram-se distribuídos em:

.Ativo Real Líquido	(Superávit Patrimonial)
.Passivo Real Descoberto	(Déficit Patrimonial)

Quadro 37: Análise Comparativa de Saldos Patrimoniais

Saldo Patrimonial	1998	1999	2000	2001	2002
Ativo Real Líquido	0,00	0,00	16.659.981,30	15.455.510,81	16.432.339,79
Passivo Real Descoberto	7.658.978,50	1.190.284,85	0,00	0,00	0,00

Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

O Ativo Permanente demonstra valores dos bens imobilizados e os créditos e valores realizáveis à longo prazo.

O Passivo Permanente demonstra valores dos bens imobilizados e créditos e valores realizáveis à longo prazo, ou seja a “Dívida Fundada”.

Quadro 38: Análise Comparativa de Ativo e Passivo Permanente

	1998	1999	2000	2001	2002
Ativo Permanente	16.784.893,29	24.399.461,47	28.156.508,94	33.234.773,33	37.024.909,04
Passivo Permanente	7.769.799,82	7.769.799,82	11.021.414,82	14.426.813,00	17.169.524,98

Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

Os ativos apresentam crescimento de 220,58% no período de 1998 à 2002; no mesmo período, os passivos apresentaram crescimento de 220,97%; deve-se trabalhar e planejar para melhorar os ativos.

Os ativos e passivos reais permitem medir o coeficiente econômico-financeiro. Este índice demonstra o quanto as dívidas do Município representam em relação ao patrimônio ou ativo real.

Quadro 39: Análise Comparativa de Coeficiente econômico-financeiro

	1998	1999	2000	2001	2002
Coeficiente Econômico Financeiro	141,46	104,63	51,07	62,83	62,32

Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

Os coeficientes indicam decréscimo de 44,05% no período de 1998 à 2002, quanto mais baixo o coeficiente obtido melhor e (deve-se trabalhar para aumentar o ativo permanente).

Estes coeficientes foram obtidos na relação entre Ativo Real e Passivo Real, seu resultado revela déficit ou superávit patrimonial, ou seja, a soma dos bens e direitos em relação à soma das obrigações. Esse valor pode ser diminuído com o aumento das disponibilidades em poder da tesouraria (Ativo financeiro).

4.1.4 Demonstração das Variações Patrimoniais (Anexo 17)

Sua estrutura divide-se em Variações ativas e passivas, distribui elementos que alteram o patrimônio durante o exercício. Estas Demonstrações na área pública equivalem a Demonstração de Lucros e Perdas na área comercial.

O resultado patrimonial é interpretado da seguinte forma:

Resultado	(+)	=	Superávit	=	aumento patrimonial
Resultado	(-)	=	Déficit	=	diminuição patrimonial

Variações Ativas Resultantes de Execução Orçamentária são representadas pelas receitas orçamentárias realizadas durante o exercício, e querem refletir a variação patrimonial aumentativa, causada pela entrada de numerário.

Variações Passivas Resultantes de Execução Orçamentária, realizadas durante o exercício, querem expressar a variação patrimonial diminutiva, causada pela saída de numerário.

Variações Ativas por Mutações Patrimoniais, derivam de fatores resultantes da execução orçamentária, demonstram os aumentos patrimoniais, relativos à entrada de bens (incorporações), adquiridos ou trocados, permutados, por numerário.

Variações Passivas por Mutações Patrimoniais, derivam de fatos resultantes da execução orçamentária e demonstram as diminuições patrimoniais, relativas a saída de bens (desincorporações), alienados ou trocados por numerário.

Variações Ativas Independentes de Execução Orçamentária são originadas por fatos supervenientes ativos, ou de insubsistências passivas, ou seja, fatos que surgem aumentando o ativo ou diminuindo o passivo, sempre de forma ativa.

Variações Passivas Independentes da Execução Orçamentária são originadas por fatos supervenientes passivos, ou de insubsistências ativas, ou seja, fatos que surgem aumentando o passivo ou diminuindo o ativo, porém de forma passiva.

Quadro 40: Análise Comparativa de Resultados Patrimoniais

Variações Ativas	1998	1999	2000	2001	2002
Resultatante de Exec. Orç.	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,89	44.612.670,13
Variações Passiva					
Resultatante de Exec. Orç.	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.292,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Variações Ativas					
Mutações Patrimoniais	4.198.908,78	2.347.415,35	4.388.301,06	9.719.238,39	9.253.079,96
Variações Passivas					
Mutações Patrimoniais	1.312.077,16	687.519,68	831.241,22	1.072.156,32	1.235.718,76
Variações Ativas					
Independentes da Exec. Orç.	5.816.979,59	7.149.297,25	3.332.728,14	1.949.785,12	3.027.123,55
Variações Passivas					
Independentes da Exec. Orç.	1.371.508,69	1.194.624,74	6.384.355,49	9.755.242,22	9.997.061,02
Total das Variações Ativas	33.916.636,72	37.862.572,77	50.167.919,74	53.186.197,40	56.892.873,64
Total das Variações Passivas	35.490.670,26	31.892.772,68	34.784.889,20	55.221.909,21	55.916.044,66
Resultado Patrimonial	-1.574.033,54	6.468.693,65	17.850.266,15	-2.035.711,81	976.828,98

Fonte: Adaptado das Demonstrações de Variações Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

O resultado patrimonial permite apresentar os seguintes resultados:

(+) Total das Variações Ativas

(-) Total das Variações Passivas

(=) Resultado Patrimonial do Exercício

se (+) Superávit ou Ativo Real Líquido ou
Ativo Patrimonial > Passivo Patrimonial

se (-) Déficit ou Passivo Real Descoberto ou
Ativo Patrimonial < Passivo Patrimonial

Os resultados patrimoniais não seguem um padrão de acréscimo ou decréscimo. Nos períodos pesquisados apresentam mais resultados positivos, fazendo referência de que valores ativos do patrimônio superam valores passivos.

As despesas de custeio (ex: manutenção de atividades) apresentaram um crescimento no período (1998 à 2002) de 9,52%.

As despesas com investimentos (ex: obras e serviços), não apresentam constância em seus valores, sendo que, o exercício de 2002, ficou com o terceiro maior valor do período.

As amortizações da dívida pública apresentaram resultados satisfatórios, no período de 2000 à 2002, apresentando uma evolução de 200,50%.

As cobranças de dívida ativa apresentaram resultados positivos no período de 1999 à 2002 de, apresentando uma evolução de 79,73%.

As inscrições de dívida ativa apresentam resultados positivos pois, ocorreram decréscimos constantes no período de 1998 à 2002, na ordem de 252,30%.

4.1.5 Dívida Fundada (Anexo 18)

Compreende obrigações decorrentes de financiamento ou empréstimos, representam compromissos assumidos em um exercício para resgate em exercício subsequente.

O resultado do exercício apresenta o seguinte enunciado:

(+)	Saldo anterior do empréstimo
(-)	Amortização
(=)	Saldo para exercício seguinte
	.quanto menor o valor, melhor

Quadro 41: Análise Comparativa de Resultados de Exercícios

	1998	1999	2000	2001	2002
Saldo Anterior do Empréstimo.	7.769.799,82	7.463.644,12	7.767.225,74	11.018.840,74	14.429.37,08
Amortização	701.544,96	850.813,00	681.590,65	713.934,62	1.369.364,77
Saldo para o Exercício Seguinte	7.110.729,84	7.769.799,82	11.018.840,74	14.424.238,92	17.169.524,98

Fonte: Adaptado das Demonstrações de Dívida Fundada (1998 à 2002)

Estes resultados demonstram valores que foram acumulados ao longo dos anos , passando de administração para administração. Onde lê-se “empréstimo” , refere-se a parcelamento de dívidas com FGTS, INSS, PASEP e outros, valores que deveriam ter sido pagos anteriormente, o que não ocorreu; as últimas administrações tiveram o papel de financiar a dívida de acordo com sua capacidade de pagamento, gerando parcelas mensais da dívida, e ainda tendo que pagar o valor normal do mês corrente; este tipo de despesa diminui os investimentos possíveis no Município.

A amortização durante os exercícios tem demonstrado acréscimos (nos valores pagos) no período de 1998 à 2002 atingiu o valor de 195,19%.

Observa-se que, o saldo para o exercício seguinte em 2002, obteve aumento considerável, se comparada com exercício de 1999, apresentando acréscimo de 241,47%.

4.1.6 Dívida Flutuante (Anexo 19)

Compreende as obrigações decorrentes de restituições, depósitos, serviço da dívida a pagar, restos à pagar e outras dívidas de curto prazo, bem como operações de crédito por antecipação de receita. O resultado do exercício é obtido da seguinte forma:

- (+) Saldo do exercício anterior
- (+) Inscrição
- (-) Baixa
- (=) Saldo para o exercício seguinte

Quadro 42: Análise Comparativa de Resultados de Exercícios

Dívida Flutuante	1998	1999	2000	2001	2002
Saldo do Exercício Anterior	9.318.267,98	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.548,95	11.702.912,42
Restos à pagar (1995 a 2001)	8.547.524,02	17.588.091,73	18.373.120,01	5.919.346,41	11.701.438,20
Movimentação no Exercício	19.983.446,89	22.939.093,22	22.139.020,94	15.620.488,47	74.573.132,13
Inscrição	14.514.722,59	11.863.319,75	4.676.378,82	10.701.289,98	36.436.551,18
Restos à pagar (1998 à 2002)	14.150.671,81	11.860.801,75	4.284.338,50	10.256.561,66	26.813.003,79
Baixa	5.468.724,30	11.075.773,47	17.462.642,12	4.919.198,49	38.136.580,95
Restos à pagar (1995 à 2002)	5.110.104,10	11.075.773,47	16.738.111,80	4.474.470,17	28.511.559,34
Saldo para Exercício Seguinte	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.549,25	11.702.912,42	10.002.882,65
Restos à pagar (1995 à 2002)	17.588.091,73	18.373.120,01	5.919.346,71	11.701.438,20	10.002.882,56

Fonte: Adaptado das Demonstrações de Dívida Flutuante (1998 à 2002)

Restos à pagar são constituídos por pagamentos não efetuados por parte da Prefeitura aos seus contratados. Constituem parte significativa do montante da dívida, pode-se perceber que as inscrições são altas e as amortizações ídem, denotando descontrole nas contas públicas, considerando que são dívidas de curto prazo que não estão sendo cumpridas.

Os saldos para o exercício seguinte têm demonstrado um aumento constante, representando um acréscimo de 241,14% no período de 1998 à 2002.

4.1.7 Despesa com pessoal

Com a Lei de Responsabilidade Fiscal, através de seus dispositivos legais, determinaram-se os seguintes limites para gastos com pessoal:

.Poder Executivo Municipal	54%
.Poder Legislativo Municipal	06%
.Despesa Total com Pessoal	60 %

Quadro 43: Análise Comparativa de Despesa com pessoal

Despesas com Pessoal					
	1998	1999	2000	2001	2002
Despesa Total com pessoal					
Total Arrecadado	21.776.804,20	17.644.590,85	24.980.157,50	34.613.087,86	37.276.103,82
Limite 60%	13.066.082,52	10.586.754,51	14.988.094,50	20.767.852,72	22.365.662,29
Despesa com Pessoal realizada	10.440.723,71	10.030.836,49	11.072.511,10	17.379.981,02	21.943.379,96
Percentual Realizado	47,94	56,85	44,33	50,21	58,87

Fonte: Adaptado de Demonstrações com Despesa com pessoal (1998 à 2002)

Os percentuais limites não foram respeitados nos exercícios de 1999 e 2002; observa-se ainda que, as despesas realizadas efetivamente com pessoal, apresentam crescimento constante, com índice de 210,17% no período de 1998 à 2002.

4.1.8 Despesa com educação

A CF de 1988 determina que se aplique anualmente 25% no mínimo, de suas receitas de impostos e transferências na manutenção e desenvolvimento do ensino.

O FUNDEF foi implantado em 01.01.98 para Municípios que possuem alunos do Ensino Fundamental Municipal; todos Municípios participarão com 15% de suas receitas transferidas oriundas de impostos (ICMS, FPM, IPI EXP), que são retirados na Fonte e depositados no Fundo, de modo que, 60% serão gastos com pessoal e 40% com material de consumo, remuneração de serviços pessoais, outros serviços e encargos, equipamentos e material permanente; atenderá crianças de 0 a 6 anos e ensino fundamental (ensino regular de 7 a 14 anos).

Quadro 44: Análise Comparativa de Despesa com educação

Despesas com Educação					
Itens	1998	1999	2000	2001	2002
Total geral de impostos	15.669.945,14	16.291.302,43	19.185.606,60	20.512.966,80	25.211.049,17
25% sobre Total geral de impostos	3.917.486,29	4.072.825,61	4.796.401,65	5.128.241,70	6.302.762,29
Valor aplicado	3.197.840,51	2.899.851,83	3.430.386,46	8.435.076,11	6.635.847,71
Percentual da aplicação efetiva	20,41	17,80	17,88	41,12	26,32

Fonte: Adaptado das Demonstrações de Despesas com Educação (1998 à 2002).

Em relação aos períodos pesquisados, os índices obedeceram a aplicação mínima nos exercícios de 2001 e 2002. As despesas com educação têm-se demonstrado de forma crescente ao longo dos períodos.

Observação: o exercício de 1995 foi o último ano em que o Tribunal de Contas considerou como aplicadas, as despesas empenhadas.

4.1.9 Despesa com saúde

Emenda Constitucional nº 29/2000, determinou que 15% das receitas provenientes de impostos sejam gastos com saúde pública; já ficou estabelecido que este percentual deverá ser cumprido até 2004, sendo que, para o exercício de 2000, ficou definido o gasto mínimo de 7%, aumentando o percentual à razão de 1/5 (um quinto) ao ano.

Quadro 45: Análise Comparativa de Despesa com saúde

Despesas com Saúde					
Itens	1998	1999	2000	2001	2002
Receita Total			19.462.088,72	20.228.828,95	25.523.702,76
Total de Despesa com Saúde			1.897.349,62	3.255.667,95	3.083.544,87
Índice aplicado (%)			9,75	16,09	12,08

Fonte: Adaptado das Demonstrações de Despesas com Saúde (1998 à 2002)

A administração conseguiu cumprir os percentuais nos exercícios de 2000 (meta de 7%) e 2001.

4.1.10 Dívida da Prefeitura

O Prefeito da atual gestão (2000/2004), assim que assumiu, solicitou a sua equipe que procedesse levantamento da dívida da casa. Obteve-se os seguintes dados:

Quadro 46: Despesas apuradas no início de 2000

.Codejipa	R\$	747.282,55
.Fundo Municipal de Saúde	R\$	4.060.273,94
.Dívida Interna	R\$	15.305.632,68
.Dívida Fundada	R\$	4.638.299,10
.Restos à pagar	R\$	23.248.829,10
.Diversos	R\$	850.053,32
.TOTAL	R\$	48.850.371,20

Fonte: Adaptado de Demonstrações do Gabinete do Prefeito (2000)

Se considerar um prazo de 15 anos para o Município regularizar suas dívidas, tem-se o seguinte enunciado:

Quadro 47: Cálculo de amortização de dívida para 15 anos

.Receita executada total em 2000 (Bal. Orç,)	R\$	44.912.126,15
.Média/mês receita executada em 2000	R\$	3.742.843,84
.Total da dívida quadro anterior	R\$	48.850.371,20
.Dívida à ser paga por ano	R\$	3.256.691,41
.Dívida à ser paga por mês	R\$	271.390,95
.Considerações I (valores de 2000)		
.Despesa com pessoal média/mês	R\$	922.709,25
.Despesa com saúde média/mês	R\$	158.112,46
.Despesa com educação média/mês	R\$	285.865,53
.Sub-total I (considerações)	R\$	1.366.687,24
.Considerações II (despesas obrigatórias/mês)		
.Dívida a ser paga mês	R\$	271.390,95
.Despesas Obrigatórias	R\$	1.366.687,24
.Sub total II	R\$	1.638.078,19
.Considerações III (receita/despesa)		
.Receita média/mês	R\$	3.742.843,84
.Despesa Obrigatórias	R\$	1.638.078,19
.Saldo/média/mês	R\$	2.104.765,65

Fonte: Adaptado de Demonstrações do Gabinete do Prefeito (2000)

Tendo-se em vista as considerações acima, com valores do período, a administração terá R\$ 2.104.765,65 por mês para fazer frente à despesas de custeio e investimentos (respectivamente R\$ 1.750.462,58 e R\$ 263.223,84, perfazendo o valor de R\$ 2.013.686,42 no período apurado de 2000), subtraindo-se as despesas de custeio e investimentos, terá um saldo positivo de R\$ 91.079,23.

Observando-se o Balanço Orçamentário, no tópico “soma das receitas executadas”, pode-se verificar que a performance nos exercícios de 2000 e 2002

foram as melhores atingidas no período 1998 à 2002. Para manter o nível destas, necessita-se trabalhar muito os recursos de transferências governamentais, o que nem sempre é possível.

Pela demonstração apresentada obteve um resultado positivo, mas se fosse considerado valores dos exercícios de 1998 e 1999, o resultado seria negativo.

4.2 Quadros simplificados

Abordam resultados específicos desta unidade municipal, trabalham com informações geradas na análise comparativa, as quais, são organizados em quadros-resumos simplificados, com indicadores contábeis (numéricos) e gráficos (símbolos de nível de satisfação), tendo em vista, facilitar a compreensão por parte de seus usuários.

4.2.1 Proposta de quadro simplificado com indicadores contábeis

Constitui quadro resumo organizado com indicadores contábeis extraídos das análises comparativas já descritas, com objetivo de fornecer informações a usuários interessados na situação financeira e fiscal municipal. A escolha dos indicadores envolve seleção dos indicadores mais significativos (Lei nº 4320/64 e LRF), destacados de balanços e demonstrações das contas públicas.

As interpretações dos resultados estão detalhadas neste capítulo, nos sub-capítulos 4.1.1 à 4.1.10.

Este quadro permite visualizar o desempenho das contas públicas dentro do exercício (coluna), e também visualizar o comportamento de cada conta, ao longo dos períodos de 1998 à 2002 (linha).

Quadro 48: Quadro simplificado com indicadores contábeis

Item	1998	1999	2000	2001	2002	Condição
Resultado de Previsão (BO)	(-) 8.362.795,26	(-) 2.357.269,88	(-) 8.135.664,63	(-) 22.199.621,22	(-) 14.547.368,64	(-) Déficit (+) Superávit
Resultado de Execução (BO)	(-) 8.906.336,06	(-) 1.145.874,53	(+) 17.344.832,66	(-) 2.877.336,68	(-) 70.594,75	(-) Déficit (+) Superávit
Resultado de Receitas (BO)	(-) 6.099.251,65	(-) 1.135.246,27	(+) 14.914.126,15	(+) 16.203.173,99	(+) 1.569.100,13	(+) Excesso (-) Insuficiente
Resultado de Despesas (BO)	(-) 5.555.710,85	(-) 2.346.641,62	(-) 10.566.371,14	(-) 3.119.110,55	(-) 12.907.673,76	(+) Excesso (-) Economia
Transferências Correntes (BO)	78,06	77,92	58,44	73,34	67,70	(%) Rec. Total
Receita Tributária (BO)	7,55	4,62	5,12	9,49	10,15	(%) Rec. Total
ISS (Municipal) (BO)	3,19	1,74	2,65	4,13	4,38	(%) Rec. Total
ICMS (Estadual) (BO)	28,00	30,98	23,23	19,97	21,98	(%) Rec. Total
FPM (Federal) (BO)	13,85	15,43	10,91	14,56	15,54	(%) Rec. Total
Resultado Financeiro (BF)	(+) 139.662,23	(-) 405.334,04	(+) 4.773.751,63	(+) 2.460.026,49	(-) 1.770.624,52	(+) superávit (-) déficit
Disponibilidade (BF)	0,09	0,07	0,93	0,71	0,66	Receita disponível por Real de Despesa
Situação Líquida (BP)	(-) 16.674.071,97	(-) 17.819.946,50	(-) 475.112,84	(-) 3.352.449,52	(-) 3.423.044,27	(+) Superávit (-) Déficit Financeiro
Saldo Patrimonial (BP)	(-) 7.658.978,50	(-) 1.190.284,85	(+) 16.659.981,30	(+) 15.455.510,81	(+) 16.432.339,79	(+) Superávit (-) Déficit Patrimonial
Coefficiente Econômico Financeiro (BP)	141,46	104,63	51,07	62,83	62,32	Quanto menor, melhor
Resultado Patrimonial (DVP)	(-) 1.574.033,54	(+) 5.969.800,09	(+) 15.383.030,54	(-) 2.035.711,81	(+) 976.828,98	(+) Superávit (-) Déficit
Dívida Fundada Saldo Exercício Seguinte	7.110.729,84	7.769.799,82	11.018.840,74	14.424.238,92	17.169.524,98	Quanto menor, melhor
Dívida Flutuante Saldo Exercício Seguinte	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.549,25	11.702.912,42	10.002.882,56	Quanto menor, melhor
Despesa com Pessoal	47,97	56,85	44,33	50,21	58,87	Limite 60% Quanto menor melhor
Despesa com Educação	20,41	17,80	17,88	41,12	26,32	Limite 25% Quanto maior melhor
Despesa com Saúde			9,75	16,09	12,08	Limite 15% Quanto maior melhor (*)

Obs.: BO = Balanço Orçamentário

BF = Balanço Financeiro

BP = Balanço Patrimonial

DVP = Demonstração de Variações Patrimoniais

(*) Pela EC nº 29/2000, estipulou percentual de 15% para ser cumprido até 2004, com 7% para 2000 e aumento a razão de 1/5 ao ano

Fonte: Adaptado dos Balanços Públicos (1998 à 2002)

4.2.2 Proposta de quadro simplificado com indicadores gráficos

Constitui quadro resumo organizado com indicadores gráficos que indicam níveis de satisfação com os resultados obtidos nas contas públicas, com objetivo de fornecer informações sintetizadas em símbolos (dotados de legenda) a usuários interessados na situação financeira e fiscal municipal, com ou sem conhecimento técnico.

A legenda envolve três símbolos:



.símbolo 1: nível satisfatório; valores se apresentam de forma positiva ou significativa, ou ainda, dentro de percentual que respeita limite legal estabelecido;



.símbolo 2: nível indiferente; valores se apresentam de forma positiva, mas bem próximos a linha que os separam dos valores negativos; o mesmo sendo considerado para valores percentuais; portanto, precisam ser melhorados;





































































































.símbolo 3: nível insatisfatório: valores de apresentam de forma negativa; quando relativo a percentual, considera-se o não cumprimento do limite legal estabelecido; são indicativos de casos que necessitam ser priorizados para serem trabalhados, e melhorar os resultados das contas públicas.

Este quadro trata graficamente os valores numéricos do quadro resumo anterior; a aplicação dos símbolos também permite análise vertical para compreender os resultados dentro do exercício, e análise horizontal, onde o comportamento de cada conta, pode ser verificada ao longo dos períodos trabalhados.

O quadro demonstra que as contas públicas precisam ser melhoradas, a nível geral, são insatisfatórios, com poucos destaques relevantes que não conseguem manter uma seqüência de melhora contínua. O modelo de gestão deverá ser revisto, de modo que aprimore mais os dispositivos de controle e equilíbrio das contas públicas, para que se possa aumentar os percentuais de investimentos no Município e, assim, poder servir melhor a população.

Quadro nº 49: Quadro simplificado com indicadores gráficos

Item	1998	1999	2000	2001	2002
Resultado de Previsão (BO)					
Resultado de Execução (BO)					
Resultado de Receitas (BO)					
Resultado de Despesas (BO)					
Transferências Correntes (BO)					
Receita Tributária (BO)					
ISS (BO) (Municipal)					
ICMS (BO) (Estadual)					
FPM (BO) (Federal)					
Resultado Financeiro (BF)					
Disponibilidade (BF)					
Situação Líquida (BP)					
Saldo Patrimonial (BP)					
Coefficiente Econômico Financeiro (BP)					
Resultado Patrimonial (DVP)					
Dívida Fundada Saldo Exercício Seguinte					
Dívida Flutuante Saldo Exercício Seguinte					
Despesa com Pessoal					
Despesa com Educação					
Despesa com Saúde					

Obs.: BO = Balanço Orçamentário, BF = Balanço Financeiro, BP = Balanço Patrimonial e DVP = Demonstração das Variações Patrimoniais
 Fonte: Adaptado dos Balanços Públicos (1998 à 2002)

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações

Tratou esta dissertação “Indicadores de gestão financeira na Prefeitura Municipal de Ji-Paraná/RO” obtendo-se como parâmetro períodos determinados entre o antes e depois da LRF em, primeiramente, identificar os respectivos indicadores, destacando-os por seus significado e relevância, ordenando-os em quadro-resumo numéricos a fim de demonstrar resultados de contas públicas. Após, trabalhou-se também os resultados obtidos, inserindo símbolos gráficos de satisfação ou não.

Visa permitir e facilitar a compreensão dos resultados das contas públicas, por pessoas envolvidas na área, e por pessoas que não tem conhecimento técnico contábil mas que, através dos símbolos, conseguem interpretá-las como sendo satisfatórios ou não os resultados obtidos. Ademais, com a visão do conjunto das contas, pode se ter noção geral de como se encontram as contas públicas, tanto dentro do exercício, como em comparação com outros exercícios, onde se pode apurar também sua evolução ou não.

Os objetivos (geral e específicos) foram atingidos pois, a pesquisa através de levantamentos de informações e contatos com técnicos do setor, possibilitaram: identificar procedimentos de gestão adotados para buscar o equilíbrio nas contas públicas; verificar alterações na estrutura organizacional para adequação à sistemática da LRF; verificar resultado das contas públicas; identificar indicadores em demonstrativos contábeis, que permitam realizar quadros comparativos de resultados da gestão de recursos e propor a elaboração de quadro que sintetize todos os resultados, através de um formato gráfico simplificado que demonstre o comportamento satisfatório ou não das contas públicas.

Os indicadores foram selecionados e organizados para permitir compreensão da situação das contas públicas, através da situação financeira e fiscal.

Quanto à pergunta da pesquisa: “Quais indicadores obtidos das contas públicas, são adequados para um diagnóstico financeiro do Município, e que evidenciem o cumprimento dos dispositivos legais? Há condições de organizar estas informações e apresentá-las de modo simplificado à seus usuários?”

A resposta é afirmativa pois, obteve-se as informações necessárias para proceder análises comparativas, e para avaliar o desempenho da gestão governamental, sintetizados em quadros resumos com indicadores contábeis e gráficos para facilitar a compreensão de seus usuários.

Quanto ao cumprimento dos dispositivos legais, há muito o que fazer, os resultados são indesejáveis sob o prisma jurídico, no que tange aos comandos da LRF, posto que são desprovidos de seqüência de resultados positivos; alguns bons resultados ocorrem de forma pontual, mas na visão geral, os aspectos insatisfatórios predominam.

Os quadros simplificados gerados não apresentam versão definitiva para auxiliar na compreensão da análise comparativa. Outros pesquisadores ou usuários poderão adequá-lo conforme lhes convier, neste sentido apresenta-se com estrutura aberta para mudanças, ampliações e reduções.

A análise comparativa procura examinar e identificar os principais problemas nas contas públicas, os quais são apresentados em quadros resumos simplificados, através dos diversos déficits, que constituem o maior problema no equilíbrio das contas públicas, os quais, podem ser minimizados com controles mais eficientes nos gastos públicos, principalmente nos que diz respeito à despesas de custeio, expansão de receitas próprias (as transferências constitucionais são muito significativas nas contas municipais), capacitação e treinamento de recursos humanos.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Tendo em vista as constatações demonstradas nas análises comparativas e quadros sintetizados com indicadores contábeis e gráficos para diagnóstico financeiro e fiscal municipal, esta proposta poder ser ampliada ou utilizada em conjunto com outras variáveis internas e externas à organização, em processos mais amplos de planejamento e tomada de decisão, enfim abordar aspectos não contemplados nesta pesquisa (que trabalhou com dados anuais); novas propostas poderão ser trabalhadas com base de dados em períodos menores, conforme a necessidade, com possíveis aproveitamentos em demonstrações de: fluxo de caixa, custos, orçamento municipal, despesas por unidade orçamentária e programação de amortização da dívida pública.

Anteriormente, foi considerado como limitação da pesquisa, o fato de se abordar somente aspectos econômicos e legais, os quais, podem ser ampliados envolvendo aspectos culturais, tecnológicos e políticos, permitindo informações interessantes que podem ser cruzadas com as informações contábeis, e assim, melhorar o quadro de informações necessárias para tomada de decisões e planejar ações básicas, com intuito de se tirar o melhor proveito dos recursos públicos em prol da população.

Outra limitação desta pesquisa, que pode ser desenvolvida, será a organização das informações e resultados contábeis, que gerem os quadros simplificados automaticamente, utilizando-se por exemplo, planilhas eletrônicas Excel, com geração de informações ao final do dia, ou ainda, em tempo real.

Esta pesquisa pode servir de base para se trabalhar mais de um município, verificando-se o desempenho de cada um; pode ser estendido a uma região específica ou ao Estado todo. Pode-se também trabalhar comparações de municípios de outros Estados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Pedro Albino de. **Administração de material e patrimônio aplicada aos municípios**. Porto Velho: SEMAD/RO, 2000.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALVES, Benedito Antonio; GOMES, Sebastião Edilson R.; AFFONSO, Antonio Geraldo. **Lei de responsabilidade fiscal**: comentada e anotada. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia**. São Paulo: Atlas, 2003.

ARRAES, Ronaldo A; LOPES, Carlos M. dos Mendes. **Federalismo fiscal e gestão orçamentária: fatores causadores da insolvência dos municípios do Estado do Ceará**. In Texto para Discussão. Ceará: Centro de Estudos de Economia Regional da Universidade Federal do Ceará, n.19, jun. 2000.

BRASIL. Congresso. Senado. Resolução nº 78, de 1998. **Dispõe sobre operações de crédito interno e externo dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e de suas respectivas autarquias e fundações, inclusive concessão de garantias, seus limites e condições de autorização**.

_____. Congresso. Senado. Resolução nº 40, de 2001. **Dispõe sobre os limites globais para o montante da dívida pública mobiliária dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 05 de outubro de 1998.

_____. Decreto-lei nº 201, de 27 de fevereiro de 1967. **Dispõe sobre a responsabilidade dos prefeitos e vereadores**.

_____. Decreto-Lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940. **Código Pena – caracteriza e tipifica crimes, penas e condenações para funcionários públicos para com a administração pública**.

_____. Emenda Constitucional nº 29, de 13 de setembro de 2000. **Altera os arts. 34, 35, 156, 160, 167 e 198 da Constituição Federal e acrescenta artigo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para assegurar os recursos mínimos para o financiamento das ações e serviços públicos de saúde**.

_____. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.**

_____. Lei nº 1.079, de 10 de abril de 1950. **Define crimes de responsabilidade e regula processo de julgamento na administração pública.**

_____. Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. **Lei de improbidade administrativa – sanções para agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícitos.**

_____. Lei nº 8666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, pertinentes à: obras, serviços, publicidade, compras, alienações e locações.**

_____. Lei nº 10.028, de 19 de outubro de 2000. **Altera o Decreto-Lei nº 2.848/1940, a Lei nº 1.079/1950 e o Decreto-Lei nº 201/1967 – define crimes contra as finanças pública.**

_____. Lei nº 10.257 de 10 de julho de 2001. **Estatuto da cidade - estabelece normas que regulam: segurança; equilíbrio ambiental; função social da cidade e propriedade urbana; gestão democrática e de política urbana.**

_____. Lei complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.**

_____. STN – Secretaria do Tesouro Nacional. **Relatório Resumido da execução orçamentária: manual de elaboração – aplicado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios.** Brasília: STN, 2001.

BREMAEKER, François E. J. **Proposta para reduzir os impactos da LRF nas finanças municipais.** Banco de Dados Municipais do IBAM. Rio de Janeiro: Área de Promoção do Município e da Cidadania, Núcleo de Articulação Político-Institucional, 2000. Disponível em <<http://www.federativo.bndes.gov.br>> em 18.07.03.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Indicadores municipais de arrecadação.** Dicas. Rio de Janeiro: IBAM, 2001. Disponível em <<http://www.federativo.bndes.gov.br>> em 25.07.03.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1995.

CRUZ, Flávio da. **Auditoria governamental.** São Paulo: Atlas, 1997.

DEBUS, Ilvo; NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Entendendo a LRF.** Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

DELGADO, José Augusto. **A lei de responsabilidade e os tribunais de contas.** In: Revista Interesse Público, n.7, jul/set. São Paulo: 2000.

DINIZ, Paulo de Matos Ferreira. **Lei nº 4320/64 - orçamento público: normas gerais de direito financeiro e orçamentário**. Brasília: Brasília Jurídica, 1997.

_____. **Lei nº 8666/93: normas para licitações públicas**. Brasília: Brasília Jurídica, 1997b.

FEISTEL, Egon Cristiano. **O custeio baseado em atividades e o atendimento das exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal: o caso DETRAN/GO**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GAJ, Luis. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GARSON, Sol. **Acompanhamento da execução orçamentária: criando instrumentos para o equilíbrio fiscal dos municípios**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joam M. A . **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES NETO, Pedro Rates, GOMES, Sebastião Edílson R., ALVES, Benedito Antonio. **Aspectos penais da lei de responsabilidade fiscal: comentários à lei nº 10.028/2000**. São Paulo: Editora de Direito, 2002.

GONÇALVES, Marcos Flávio R. **Licitações, contratos e os municípios**. Rio de Janeiro: IBAM, 1991.

HABCKOST, Fernando Tadeu Soledade. **Contabilidade governamental: uma abordagem prática**. Porto Alegre: Sagra, 1991.

ISO – International Organization for Standardization. **NBR ISO 8402/94: Gestão da qualidade e garantia da qualidade: terminologia**.

JACINTHO, Roque. **Contabilidade pública**. São Paulo: Ática, 1989.

JI-PARANÁ. Lei Municipal nº 1138, de 2001. **Dispõe sobre a implantação e organização da controladoria geral do município**.

_____. Lei Orgânica do Município, de 28 de março de 1990. **Dispõe sobre a organização do município e administração, atribuições do poderes legislativo e executivo, forma de tributar e orçar, define ordem econômica e social**.

KHAIR, Amir Antonio. **O estatuto da cidade: comentários ao estatuto da cidade.** Patrocínio BNDES, cooperação técnica com o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão e com o IBAM, Rio de Janeiro, 2001a.

_____. **Gestão fiscal responsável.** Rio de Janeiro: IBAM, 2001b.

_____. **Lei de Responsabilidade Fiscal: guia de orientação para as prefeituras.** Cooperação técnica com o Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão e com o IBAM, Rio de Janeiro, 2001c.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Balancos públicos: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1993.

LUCENA, Eunice Maria Goffi Marquesini Oliveira. **Gestão de recursos humanos e a LRF.** Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

MANZIONE, Luiz. **Resumo de direito Administrativo.** São Paulo: Editora de Direito, 2002.

MACHADO JR., J. Teixeira e REIS, Heraldo da Costa. **Lei nº 4320 comentada.** Rio de Janeiro: IBAM, 2000.

MASCARENHAS, Paulo. **Improbidade administrativa: e crime de responsabilidade de prefeito.** São Paulo: Editora de Direito, 2001.

MAURO, Elizabeth; CHALFUN, Nelson; REIS, Heraldo Costa e GLEISI, Teresa Cristina Baratta. **Estudos em grupos de aprendizagem: controlando e avaliando a execução do orçamento.** Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

MATIAS, Alberto B.; CAMPELO, Carlos A . G. B. **Administração financeira municipal.** São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Diogo Lordello de. **Administração urbana: sistemas e diagnóstico.** Rio de Janeiro: IBAM, 1978.

MENDES FILHO, Gildásio Álvares; SANTOS, William Douglas Resinente dos. **Gestão de serviços públicos com qualidade e produtividade.** Niterói: Universo, 1997.

MESQUITA, Ronaldo S. **Novo enfoque do exame das contas públicas.** Rio de Janeiro: Tribunal de Contas do Rio de Janeiro, 2001.

MILESKI, Helio Saul. **Novas regras e a transparência fiscal: LRF.** In Revista Interesse Público, n.7, jul/set. São Paulo: 2000.

MOTA, Cloter Saldanha. **Administração fazendária**. Porto Velho: SEMAD/RO, 2000.

NASCIMENTO, Cláudio. **Acompanhamento da execução orçamentária**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Eiras de. **O estatuto da cidade para compreender**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

OSBORNE, David e GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PETRUCCI, Vera e SCHWARZ, Leticia. **Administração pública gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: ENAP, 1999.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias; BRUM, Sandra Maria Deud e ROSA, Maria Berenice. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública**. São Paulo: Atlas, 1994.

PLATT NETO, Orion Augusto. **Painéis de indicadores contábeis para diagnóstico financeiro e fiscal de municípios**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PMJP – Prefeitura Municipal de Ji-Paraná. **Perfil Municipal: exercício de 2000**. Secretaria de Planejamento.

_____. **Balanço geral do Município de Ji-Paraná: exercício de 1998**. Secretaria de Fazenda.

_____. **Balanço geral do Município de Ji-Paraná: exercício de 1999**. Secretaria de Fazenda.

_____. **Balanço geral do Município de Ji-Paraná: exercício de 2000**. Secretaria de Fazenda.

_____. **Balanço geral do Município de Ji-Paraná: exercício de 2001**. Secretaria de Economia.

_____. **Balanço geral do Município de Ji-Paraná: exercício de 2002**. Secretaria de Economia.

REIS, Heraldo da Costa. **Sistema de controle interno e avaliação do desempenho governamental com utilização das informações contábeis**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

_____. **Impactos da LRF sobre a Lei 4320**. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.a.

_____. **A transparência da gestão pública: ferramenta para o controle social.** Rio de Janeiro: IBAM, 2002.

RESTON, Jamil. **O município para candidatos: prefeitos, vice-prefeitos e vereadores.** Rio de Janeiro: IBAM, 2000.

RIANNI, Flávio. **Economia no setor público: uma abordagem introdutória.** São Paulo: Atlas, 1990.

RODRIGUES, Alcides Redondo. **O papel da Câmara municipal na Gestão Fiscal.** Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo.** São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância (LED) da UFSC, 2001.

SCHAEFER, Amílcar; ALBINO, Pedro e MOTA, Cloter S. **Fundamentos da administração pública aplicada aos municípios.** Porto Velho: SEMAD/RO, 2000.

SOUZA, Edgar Bastos de. **O município e a constituição de 1988.** Brasília: IPEA, 1989.

TEIXEIRA, Aníbal. **Reengenharia no governo: paradigmas para o Brasil 2000.** São Paulo: Makron Books, 1996.

TCER – Tribunal de Contas do Estado de Rondonia. Instrução Normativa nº 7/TCER de 12 de junho de 2002. **Dispõe sobre a instalação de sistemas de controle interno no âmbito estadual.** Disponível em <http://www.tce.ro.gov.br/SGCE/calzum.htm> em 30.12.2002

TCU – Tribunal de Contas da União. **Convênios: principais informações para estados e municípios.** Brasília: TCU, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamentário.** Porto Alegre: Sagra, 1995.

XAVIER, Zuleika Serafim. **Lei de responsabilidade fiscal: uma administração consciente.** São Paulo: CD, 2001.

ANEXOS

Anexo 1: Princípios e Pontos Básicos do Estatuto da Cidade

<p>.gestão democrática</p>	<p>.reúne normas relativas à ação do poder público, com função social da cidade, propriedade urbana, e interesse público no uso da propriedade</p> <p>.formação de nova cultura política com participação da população em debates, conferências, consultas e audiências, nas decisões de interesse público</p> <p>.poder público deve agir como mediador de conflitos na vida urbana, democratização da cidade, com atuação dirigida às necessidades dos cidadãos buscando o bem-estar coletivo e justiça social</p> <p>.justa distribuição dos benefícios e dos ônus decorrentes do processo de urbanização, e garantia de que todos os cidadãos tenham acesso aos serviços, equipamentos urbanos e a toda e qualquer melhoria realizada</p> <p>.recuperação da valorização imobiliária decorrente dos investimentos públicos em infra-estrutura social e física</p> <p>.adequação dos instrumentos de política econômica, tributária e financeira dos gastos públicos aos objetivos do desenvolvimento urbano, com regras para evitar conflitos entre as esferas de governo na área urbanística</p> <p>.autonomia política, administrativa, financeira e legislativa para o município promover maior articulação entre os vários segmentos da sociedade local</p> <p>.gerenciar o adequado ordenamento territorial visando a sustentabilidade cultural, social, política, econômica, ambiental e institucional</p> <p>.formular política urbana e fazer cumprir, as funções sociais da cidade</p> <p>.garantia do direito a cidades sustentáveis</p> <p>.adoção de padrões de produção, consumo de bens e serviços, expansão urbana, compatíveis com os limites de sustentabilidade ambiental, social e econômica; com proteção, preservação e recuperação do patrimônio natural e construído; cooperação entre governo, iniciativa privada, sociedade civil no processo de urbanização, em atendimento ao interesse social</p> <p>.integração e complementariedade entre as atividades urbanas e rurais</p> <p>.regularização fundiária e urbanização de áreas ocupadas por população pobre; simplificação da legislação de parcelamento, uso e ocupação do solo</p> <p>.isonomia de condições para os agentes públicos e privados na promoção de empreendimentos e atividades</p>
<p>.plano diretor</p>	<p>.instrumento da política de desenvolvimento urbano construído com a participação da sociedade, aprovado por lei municipal; integrado ao Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual</p> <p>.constitui a alavanca do processo permanente de planejamento</p>
<p>.instrumentos previstos</p>	<p>.parcelamento, edificação ou utilização compulsórios do solo urbano não edificado, subutilizado ou não utilizado</p> <p>.Imposto Predial Territorial e Urbano progressivo no tempo</p> <p>.desapropriação com pagamento em títulos da dívida pública</p> <p>.usucapião especial de imóvel urbano</p> <p>.direito de superfície</p> <p>.outorga onerosa do direito de construir, transferência do direito de construir</p> <p>.operações urbanas consorciadas</p> <p>.estudo de impacto de vizinhança</p> <p>.contribuição de melhoria</p> <p>.incentivos e benefícios fiscais e financeiros</p> <p>.desapropriação, servidão administrativa, limitações administrativas</p> <p>.tombamento, unidades de conservação, zonas especiais de interesse social</p> <p>.concessão de direito real de uso</p> <p>.regularização fundiária</p>

Fonte: Adaptado de Khair (2001 a) e Oliveira (2001)

ANEXO 2: Demonstrativo de Crimes e Penalidades (LRF)

CRIMES/AGENTES	PENALIDADES
.titular do Poder ou órgão	.impedimento de recebimento de transferências voluntárias .proibição de contratação de operações de crédito .pagamento de multa com recursos próprios .inabilitação para exercício da função pública por até 5 anos .perda do cargo público .cassação de mandato .prisão
.agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito	.ressarcimento integral do dano; .perda de bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio; perda da função pública .suspensão de direitos políticos de 5 a 8 anos .pagamento de multa civil até 2 vezes o valor do dano .proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios, ou incentivos fiscais ou creditícios por 5 anos
.atos de improbidade administrativa que atentam contra os princípios da administração pública	.ressarcimento integral do dano, se houver .perda da função pública .suspensão de direitos políticos de 3 a 5 anos .pagamento de multa civil até 100 vezes o valor da remuneração percebida pelo agente .proibição de contratar com o Poder Público, receber benefícios, incentivos fiscais e creditícios por 3 anos
.não apresentar e publicar o RREO no prazo e com detalhes	.cassação do mandato
.não expedir no prazo ato determinando a limitação de empenho e movimentação financeira	.multa de 30% dos vencimentos anuais
.não instituir, prever e arrecadar todos os recursos de competência de cada ente	.proibição de receber transferências voluntárias .cassação do mandato
.deixar de observar as normas técnicas e legais aplicáveis às previsões de receitas	.cassação do mandato
.realizar receita de operações de crédito em montante superior as despesas de capital	.cassação do mandato
.realizar despesa ou assumir obrigação que contrarie a lei	.reclusão de 1 a 4 anos
.criar, majorar ou estender benefício ou serviço relativo à seguridade social que contrarie a lei	.reclusão de 1 a 4 anos
.operação com empresa estatal dependente	.cassação do mandato
.assunção de obrigação, sem autorização orçamentária, com fornecedores para pagamento posterior de bens e serviços	.cassação do mandato
.não obter o resultado primário necessário para recondução da dívida aos limites	.multa de 30% dos vencimentos anuais

Fonte: STN, 2001

Anexo 2 : Demonstrativo de Crimes e Penalidades (LRF)

CRIMES/AGENTES	PENALIDADES
.contratar operação de crédito por Antecipação de Receita Orçamentária em desacordo com a lei	.cassação do mandato
.realizar operação de crédito com outro ente da Federação	.detenção de 3 meses a 3anos, perda do cargo e inabilitação para a função por 5 anos
.aplicar disponibilidade de caixa em desacordo com a lei	.Cassação do mandato
.não depositar em conta separada das demais disponibilidades de cada ente; não fazer aplicações c/ disponibilidades de caixa dos regimes de previdência social, observando limites e condições de proteção e prudência financeira	.Cassação do mandato
.aplicar disponibilidade de caixa dos regimes de previdência social em títulos estaduais ou municipais, ações e outros papéis de empresas controladas e conceder empréstimos aos segurados e ao Poder Público	.Cassação do mandato
.Inscriver, em Restos a Pagar, despesa que não tenha sido empenhada ou que exceda limite legal	.Detenção de 6 meses a 2 anos

Fonte: STN, 2001

Anexo 3: Prazos para entrega de Documentos (LRF)

Agente	Documento/Ação	Direção	Prazo
.Executivo	.Projeto	.Legislativo	.30/4 do 1º ano
.Legislativo	.Plano Aprovado	.Executivo	.31.12
.Executivo	.Projeto Lei de Diretrizes Orçamentárias	.Legislativo	.15.04
.Legislativo	.Lei de Diretrizes Orçamentárias	.Executivo	.30.06
.Executivo	.Orçamento	.Legislativo	.30.08
.Legislativo	.Orçamento aprovado	.Executivo	.31.12
.Titulares de poderes	.Estimativa financeira	.Executivo	.30 dias antes do orçamento
.Executivo	.Programação de desembolso	.Divulgação	.30 dias da publicação do orçamento
.Executivo	.Relatório Resumido de Execução Orçamentária	.Divulgação e Legislativo	.30 dias findo o bimestre
.Executivo	.Relatório de gestão fiscal	.Divulgação	.30 dias findo o quadrimestre
.Titulares de poderes	.Prestação de contas	.Divulgação e Legislativo	.Final do Exercício
.Presidente	.Proposta dívida consolidada	.Senado Federal	.90 dias da publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal
.Executivo	.Contrato Antecipação da Receita Orçamentária	Contribuinte	.após 10 dias de mandato
.Tribunal de Contas	.parecer prévio	.Legislativo	.60 dias
.Executivo Municipal	.Contas a consolidar	.Executivo Federal	.30 de abril
.Executivo Estadual	.Contas a consolidar	.Executivo Federal	.30 de maio
.Executivo Federal	.Consolidação de contas	.Divulgação	.30 de junho
.Empresa controlada	.Nota explicativa	.Controladoria	.Trimestrais
.Executivo Federal	.Proibição de emissão	.Tributos públicos	.2 anos de publicada a Lei de Responsabilidade Fiscal
.Executivo	.Recondução da dívida ao limite	.Banco Central e Ministério da Fazenda	.três quadrimestres
.Executivo	.Retorno ao limite de despesas com pessoal	.Ministério da Fazenda	.dois quadrimestres

Fonte: Adaptado de Khair (2001b e 2001c)

Anexo 4: Pontos Básicos dos Modelos Organizacionais e Objetivos

Modelos	Objetivos
.tradicional	.visa primeiro em servir a si mesma (seus dirigentes e forças que a controlam)
.orientado para a missão	.visa servir primeiro o cliente (contribuinte ou colaborador)
.orientado por missões	.em relação aos orientados por normas: .são mais racionais e efetivas, produzem melhores resultados; são mais inovadoras e flexíveis, têm moral mais elevado .implica em eliminar todo peso morto de regras e regulamentos acumulados e atividades obsoletas; visa mudar a atitude mental do “sempre fez assim” .redefinir funções, para executar com menor custo, tempo e mais qualidade .definir linhas programáticas e estabelecer prioridades; quantificar e orçar as metas; com recursos insuficientes deve-se buscar soluções alternativas .deve abandonar a sistemática organizacional e burocrática, que enfatize mais os fins que meios, e o processo se sobrepor aos organogramas
.voltado para o cliente	.atitudes voltadas para se ter: .maior ênfase no contribuinte e no consumidor .considerações em relação ao público: .é o elemento mais importante da administração, é a razão da existência do governo, é o propósito de trabalho, é parte essencial da atividade do Estado, é quem paga o salário de todos e a razão das atividades do governo .pesquisar a vontade pública e procurar entender as aspirações e queixas da sociedade é função de governo moderno e democrático .a cortesia não é apenas uma atitude pessoal, mas uma obrigação .a satisfação e opção pelo administrador vem através das eleições, e sua permanência na política, dependerá de sua forma de atuação
.orientado por objetivos	.a atenção se desloca da atividade-meio para a atividade-fim .a preocupação de “como administrar”, passou “para que” .ao definir o objetivo, tem-se a idéia de missão, ao quantificá-la, tem-se o governo por objetivos, centrada em fins, e não na organização formal .implica em: .critérios para escolha, fixação e hierarquia dos objetivos .planejamento estratégico, opções táticas .quantificação dos objetivos gerais e intermediários .preparação, motivação e treinamento da equipe gerencial, e implantação .avaliação dos resultados, correção de rumos, prêmios e incentivos
.orientado para resultados	.envolve mecanismos de avaliação de desempenho .o que se realiza se avalia, é o meio para distinguir sucesso do insucesso .resultados insatisfatórios implicam em correções nos processos .quem consegue mostrar resultados, consegue aprovação e apoio público
.orientado para empreender	.busca do lucro, a serviço do público .gastando para economizar, investindo no retorno .identificando os custos reais dos serviços .fundos de empreendimento e centros de lucro
.orientado para prevenção	.é melhor resolver problemas do que prestar serviços .precisa governar com previsibilidade, com comissões de futuros e planejamento estratégico, deve atuar com calendário para executar a estratégia, e condições de mensurar e avaliar resultados alcançados
.orientado para descentralização	.são mais flexíveis e podem responder com mais rapidez a mudanças nas circunstâncias ou nas necessidades dos clientes .seu pessoal têm maior: moral elevado, comprometimento e produtividade .são mais inovadoras, agem por meio de uma administração participativa, envolvem: cooperação trabalhador-administração, políticas de não demissão e horizontalizando a organização hierárquica

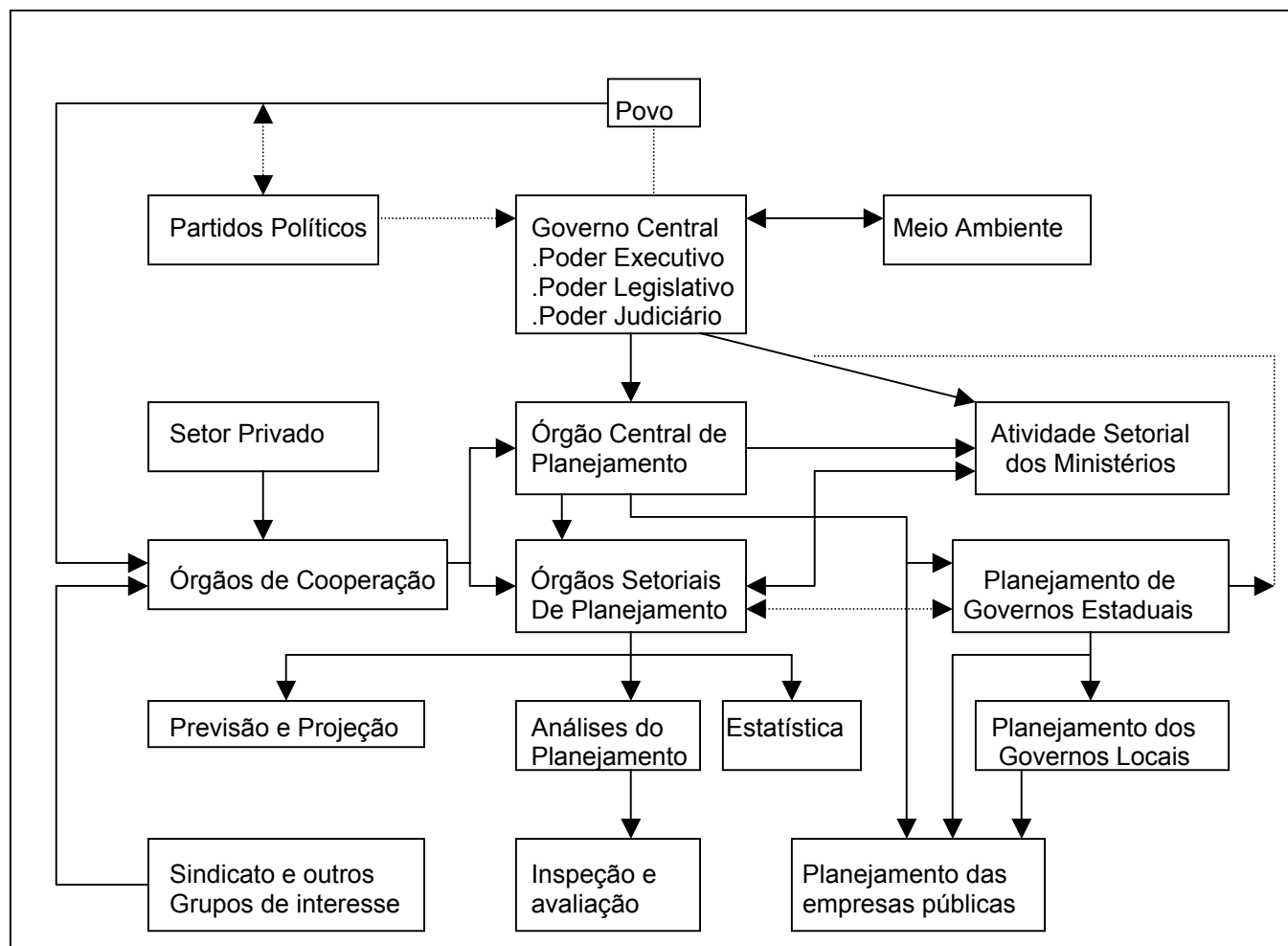
Fonte: Adaptado de OSBORNE (1995) e TEIXEIRA (1996)

Anexo 5: Pontos Básicos da Gestão da Qualidade

Millet	Carr/Littman	Crosby	Deming	Juran	Ishikawa	Taylor
.Satisfação dos clientes	.Insumos	.Conformidade às exigências	.Política: métodos, justificação, consistência, estatística, difusão e resultados	.Qualidade: adequação do uso, chave para a sobrevivência	.Diagrama de Causa e Efeito	.Ciclo: PDCA (Plan, Do, Check, Action) ou PFVA (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
.Gerência Participativa	.As pessoas	.Sistema de qualidade (prevenção)	.Normalização: sistematização, métodos, resultados, conteúdo e uso de normas, estatística	.Excelência na qualidade: Produtos e serviços	.Efeito: características da qualidade	.Planejar: definição de metas e métodos para atingir metas
.Desenvolvimento Humano	.Equipamentos	.Padrão de Desempenho (zero defeito)	.Garantia da Qualidade: procedimentos, segurança, análise/melhoria/capacidade do processo, aferição, inspeção, manutenção, e equipamentos, sistema de garantia, estatística, avaliação e auditoria, educação e determinação, programas e consciência, noção de eficácia e sistema de sugestões	.Figuras fundamentais: clientes interno e externo, fornecedor, processo, itens de controle, indicadores de desempenho, unidades de medidas, métodos de medição	.Causas (6 M): mão de obra, método, medidas, Material máquina, meio-ambiente	.Fazer: educar e treinar pessoas para tarefas
.Constância de Propósitos	.Métodos	.Medida de qualidade (preço pago pela não conformidade)	.Análise: solução de problemas, abordagem e estatística, tecnologia adequada, análise, resultados e sugestões	.Melhorar a qualidade: deixar enfoques tradicionais		.Verificar: confrontar resultados obtidos com previstos
.Melhoria Contínua	.Materiais		.Informações: coleta e transmissão, processamento			.Agir: corrigir erros para replanejar continuamente
.Gerência de Processos	.Ambiente		.Organização: utilização de pessoal, forma de atividades, diagnóstico do controle			
.Disseminação de Informações	.Produtos Finais		.Controle: sistema de controle, estatística, contribuição, formas de atividades e estados dos assuntos			
.Garantia de Qualidade	.Funções Administrativas		.Educação e determinação, programas e consciência, noção de eficácia, sistema de sugestões			
.Busca de Perfeição	.Outros Grupos Externos		.Resultados: medir resultados e avaliar defeitos			
	.Feedback		.Planejamento para o futuro: compreender estado atual, superar defeitos, planos para avanços e de longo prazo			

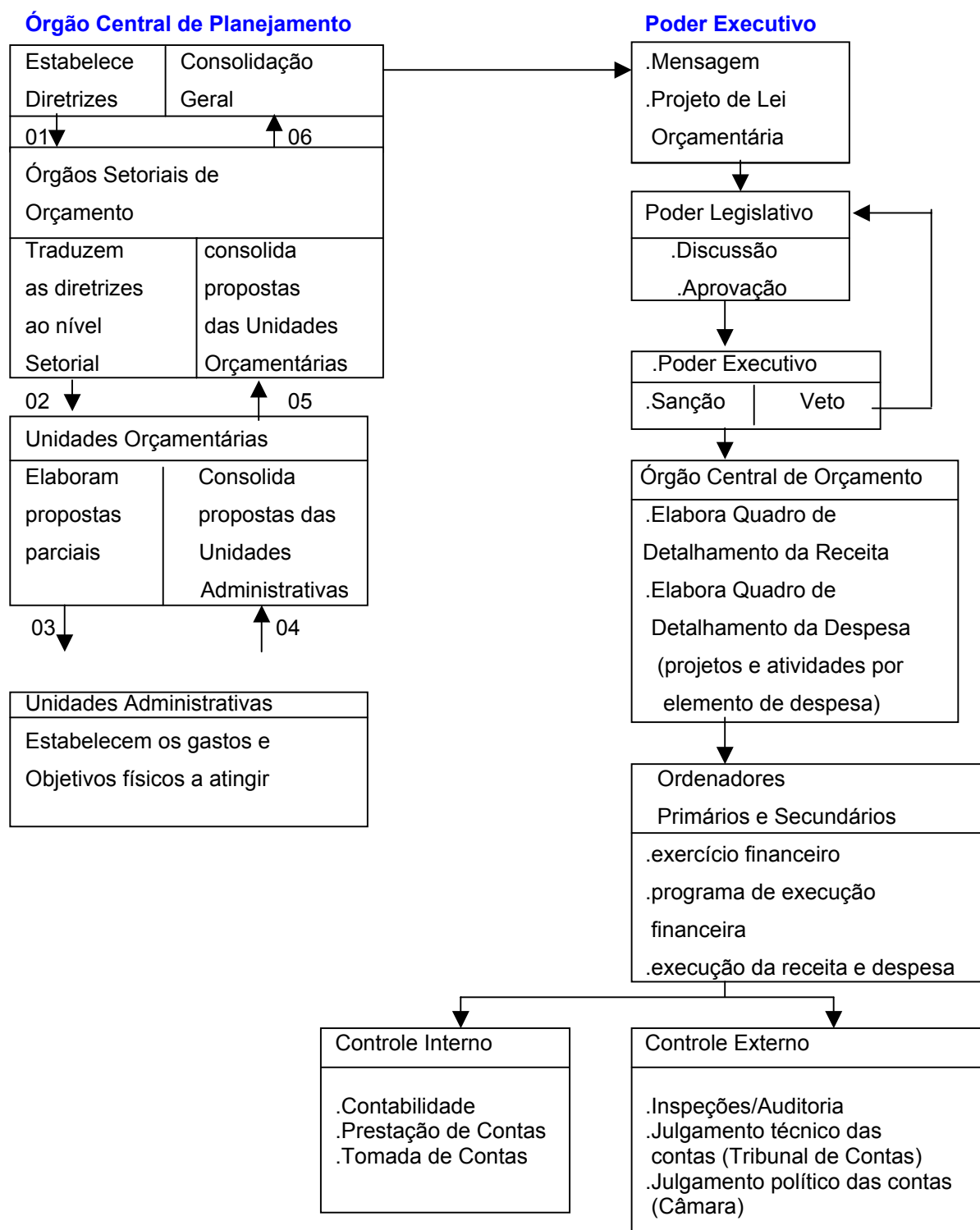
Fonte: Adaptado de MENDES FILHO (1997)

Anexo 6: Fatores do Sistema de Planejamento Governamental



Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Anexo 7: Procedimentos para Elaboração do Orçamento



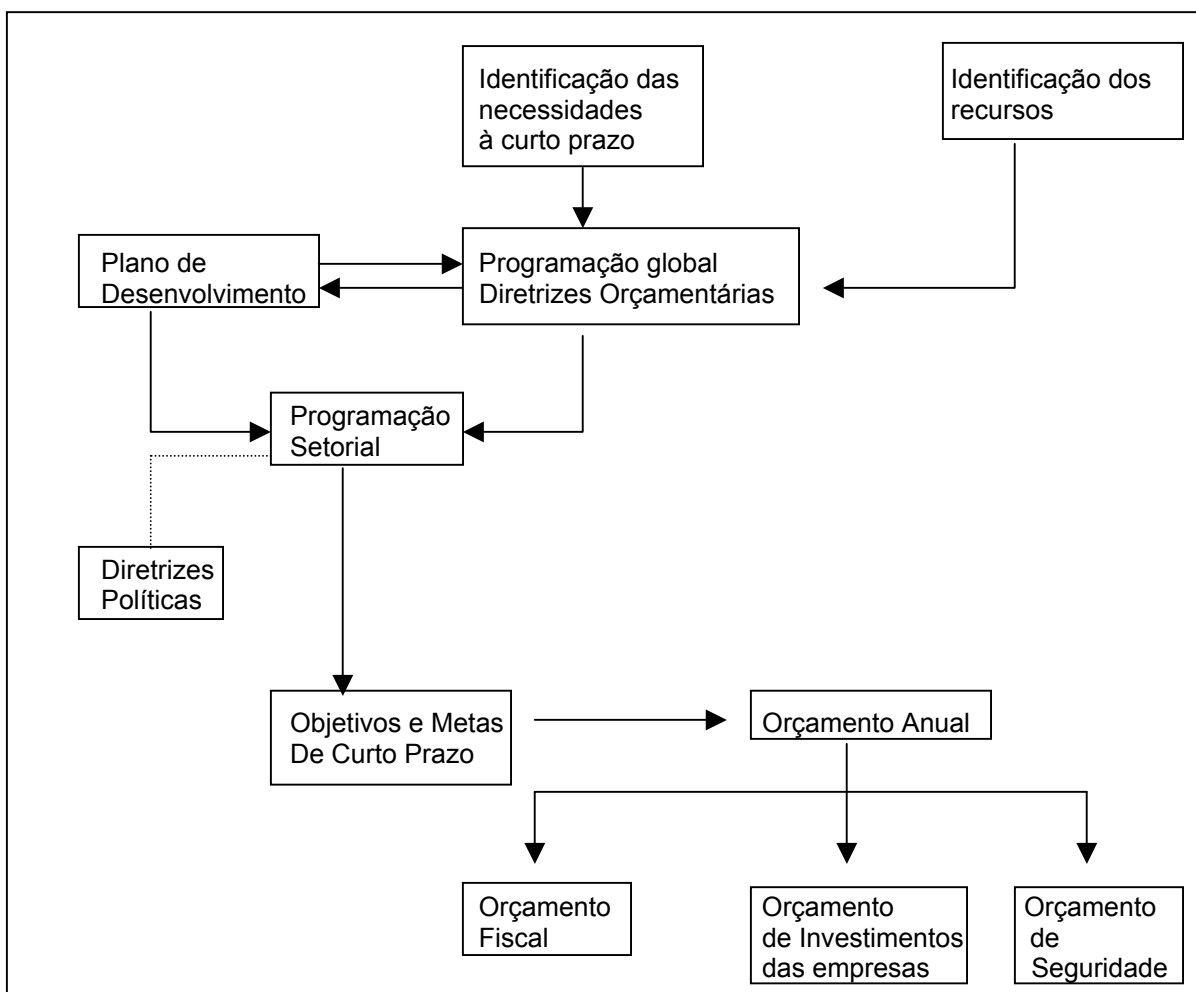
Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Anexo 8: Etapas de Elaboração do Planejamento Orçamentário

Plano Plurianual	<p>.define política e propósitos estratégicos – planejamento estratégico, cria compromissos para o futuro (projetado para 4 anos, é aprovado no 1º ano e realizada a partir do 2º ano da administração, deve estabelecer metas, diretrizes e objetivos, definir despesas de capital)</p> <p>.inserir despesas de programas de duração continuada</p> <p>.define limites dos investimentos na Lei Orçamentária Anual, insere investimentos que ultrapassem um exercício</p> <p>.o ordenador de despesa deverá verificar se o gasto está compatível com o que foi previsto, despesas de caráter continuado, definem despesas que ultrapassam mais de dois exercícios</p> <p>.a realização de despesa fica sempre dependente da existência de recursos</p>
Lei de Diretrizes Orçamentárias	<p>.regra obrigatória para a elaboração da Lei Orçamentária Anual</p> <p>.determina regras para o exercício subsequente</p> <p>.inclui despesas de capital, alterações da lei tributária</p> <p>.trata de metas (dimensionamento dos problemas para um exercício – planejamento operacional) e prioridades da Administração</p> <p>.a Lei de Responsabilidade Fiscal exige Anexo de Metas Fiscais (plano trienal – para três exercícios destacando a meta anual, demonstra como será alcançado e mantido o equilíbrio das contas públicas e preservado o patrimônio público; fixará metas para receitas e despesas, resultado nominal e primário, e o montante da dívida para o exercício e para os dois seguintes; avaliará o cumprimento das metas do exercício anterior; orientar a Lei Orçamentária Anual</p> <p>.considerar o equilíbrio entre receitas e despesas, e critérios para casos de desequilíbrio (ou riscos fiscais, limitar empenho, controle de custos)</p> <p>.recursos dos programas devem ser examinados e avaliados visando seus resultados, bem como, avaliar os limites da expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado</p>
Lei do Orçamento Anual	<p>.trata da discriminação de receita e despesa (dimensionamento dos recursos – planejamento operacional), evidencia a política econômico-financeira e programa de trabalho do governo, com vigência de 1 ano</p> <p>.prazo para encaminhamento é de 15.08 de cada ano, e o poder legislativo deverá devolvê-lo até o final do exercício</p> <p>.ser elaborada de forma compatível com o PPA, LDO e LRF, com demonstração de receitas desdobradas em metas bimestrais de arrecadação, medidas de combate a evasão e a sonegação, identificar renúncia de receita de despesas de caráter continuado, conter reserva de contingência para atender o passivo baseado na Receita Corrente Líquida</p> <p>.demonstrativo da dívida ativa, e nº de ações e créditos possíveis de cobrança administrativa; a dívida pública deverá estar demonstrada e a forma de pagamento e que receitas serão consideradas para tal fim</p> <p>.demonstrar refinanciamento da dívida e a variação monetária</p> <p>.não consignar valores imprecisos ou dotações ilimitadas, estabelecer programação de execução financeira de desembolso, com avaliação bimestral, caso não seja suficiente para cobrir as metas, limitam-se os empenhos (exceto de obrigações legais, observando a ordem cronológica)</p> <p>.haverá audiência pública para apreciação das metas fiscais a cada quadrimestre, na Câmara Municipal</p> <p>.na programação financeira mensal, destacar a previsão e a arrecadação de todos os tributos, caso contrário, não receberão transferências voluntárias</p>

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2001), Silva (1996) e Xavier (2001)

Anexo 9: Estrutura da Planificação Operacional



Fonte: Adaptado de Kohama (1996) e Silva (1996)

Anexo 10: Fontes de Receitas Municipais

Receitas próprias	.imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana (IPTU) .imposto sobre transmissão intervivos de bens imóveis (ITBI) .imposto sobre serviços de qualquer natureza (ISS) .taxas resultantes do exercício do poder de polícia municipal (concessão de licenças, fiscalização etc.) ou pela prestação de serviços públicos de competência do Município (limpeza urbana, coleta de lixo) .tarifas ou preços pela prestação de serviços de natureza econômica (água, esgoto, mercados, matadouros) .contribuição de melhoria decorrente de obras públicas municipais .rendas resultantes da venda ou exploração de bens patrimoniais
Recursos Estaduais	.sobre a arrecadação do imposto sobre circulação de mercadorias e serviços sobre os serviços de telecomunicações e transportes interestaduais e intermunicipais (ICMS), de competência dos Estados, 25% constituem receita dos Municípios. .cabe ao município de origem, 50% do produto da arrecadação do imposto sobre a propriedade de veículos automotores (IPVA), da competência dos Governos Estaduais
Recursos Federais	.cabe 22,5% do ingresso total dos impostos federais sobre a renda e sobre produtos industrializados, que constituem o Fundo de Participação do Município .10% dos 25% que a União transfere aos estados da arrecadação do imposto sobre exportação de produtos industrializados, cota destinada ao ressarcimento das isenções concedidas pela União sobre exportações .produto de arrecadação do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza, incidente na fonte, sobre rendimentos pagos, a qualquer título, por Municípios, suas autarquias e fundações que instituírem e mantiverem .50% da arrecadação do imposto territorial rural .70% para o Município de origem, do imposto que incidir sobre o ouro, desde que o metal seja definido em lei como ativo financeiro ou instrumento cambial .ao Município está garantida, pela Constituição, a participação no resultado da exploração do petróleo, gás natural e recursos hídricos utilizados para geração de energia elétrica, bem como na de recursos minerais (royalties)

Fonte: Adaptado de Reston (2000)

Anexo 11: Modalidades e Valores Limites de Licitação

Despesas possíveis	Modalidades	Valores
.Obras e serviços de engenharia	.Convite (cadastrados, escolhidos e convidados)	Até R\$ 150.000,00
	.Tomada de preços (interessados cadastrados)	Até R\$ 1.500.000,00
	.Concorrência (interessados habilitados e qualificados)	Acima de R\$ 1.500.000,00
.Compras e serviços não referidos	.Convite	Até R\$ 80.000,00
	.Tomada de preços	Até R\$ 650.000,00
	.Concorrência	Acima de R\$ 650.000,00
.Trabalho técnico, científico ou artístico	.Concurso	Variável
.Venda de bens móveis inservíveis	.Leilão	Variável
.Dispensável de Licitação		
.Obras e serviços de engenharia	10% do valor de Convite	Até R\$ 15.000,00
.Outros Serviços e Compras	10% do valor de Convite	Até R\$ 8.000,00

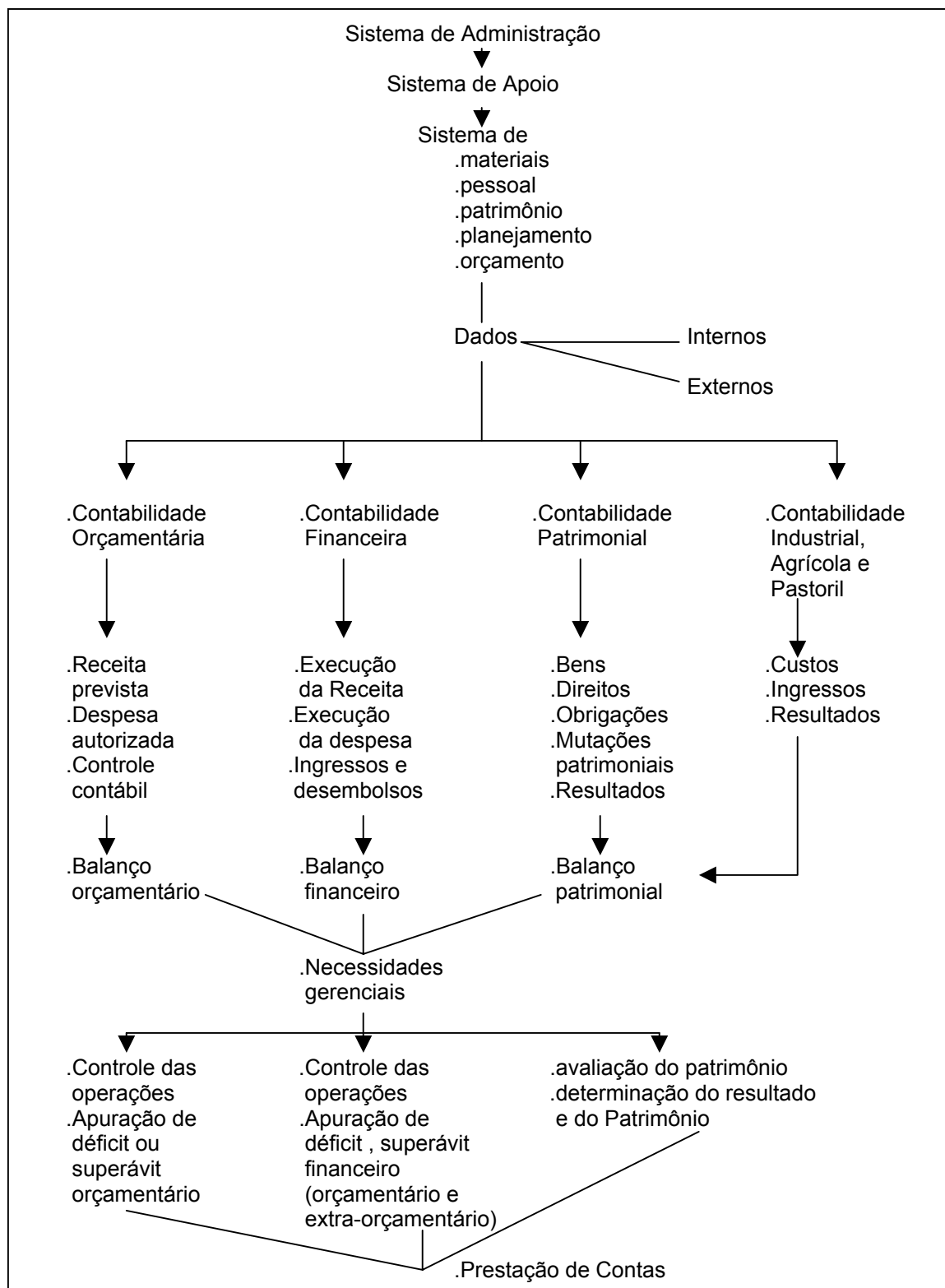
Fonte: Adaptado de GONÇALVES (1991) e AGUIAR (2000)

Anexo 12: Relação de Documentos para Prestação de Contas

- .Plano Plurianual
 - .alterações ocorridas no exercício
- .Lei de Diretrizes Orçamentárias
 - .para o exercício
- .Lei Orçamentária Anual
 - .incluindo todos os seus anexos e demonstrativos
- .Balanco anual
 - .integrado por todos os anexos e demonstrações da Lei nº 4320/64, e outros definidos pelo Tribunal de Contas
- .Relatório de Gestão
 - .envolve a análise do cumprimento dos programas de trabalho, relacionando as metas previstas com os resultados alcançados
- .Balancete mensal
 - .integrado por anexos, demonstrativos e documentos definidos pelo Tribunal de Contas
- .Edital de concorrência
 - .sempre que a Prefeitura utilizar esta modalidade de licitação
- .Atos de dispensa ou inexigibilidade de licitação
- .Termos de contratos, Termos aditivos, Acordos, Convênios, Ajustes
 - .rol de documentos com individualização das partes
- .Relatório dos órgãos de controle interno
 - .integrado pelo resultado das auditorias realizadas, identificando-se as falhas e ilegalidades verificadas com seus respectivos responsáveis
- .Contratos de empréstimo e financiamento
- .Admissão de pessoal civil
- .Aposentadoria
- .Pensão
- .Declaração de bens e rendas
 - .dos detentores de cargos eletivo e funções de confiança
- .Relação das despesas liquidadas
- .Prestação de Contas da aplicação dos recursos da educação incluindo o fundo de manutenção do desenvolvimento do magistério e ensino fundamental
- .Proposta de estrutura da receita orçamentária
- .Todas normas editadas
 - .referentes à criação e extinção de órgãos ou entidades, criação ou extinção de cargos ou empregos; concessão e permissão de serviços
- .Alienação
 - .de bens e outros elementos de natureza orçamentária, financeira e patrimonial
- .Informações solicitadas pelo Tribunal de Contas e principais leis e normas
- .Prestação de Contas
 - .a partir do exercício de 2002 deverão ser assinadas pelo responsável do Controle Interno e deverão ser acompanhadas do relatório e certificado de auditoria, com parecer do dirigente do órgão do controle interno, conforme IN nº 07/2002

Fonte: Adaptado de Diniz (1997), Mascarenhas (2001), Silva (1996), TCER (2002) e Xavier (2001).

Anexo 13: Estrutura Organizacional para Prestação de Contas



Fonte: Adaptado de Silva (1996)

Anexo 14: Balanço Orçamentário

Balanço Orçamentário						
Receita Orçamentária		1998	1999	2000	2001	2002
Receita Corrente	Previsão	28.610.000,00	28.740.000,00	28.740.000,00	25.284.000,00	43.043.570,00
Receita Tributária	Previsão	5.471.000,00	4.244.000,00	4.244.000,00	2.574.040,00	4.033.680,00
Receita Patrimonial	Previsão	252.000,00	119.000,00	119.000,00	12.040,00	877.740,00
Transferências Correntes	Previsão	22.152.000,00	21.482.000,00	21.482.000,00	21.611.650,00	34.718.950,00
Outras Receitas Correntes	Previsão	735.000,00	2.895.000,00	2.895.000,00	1.086.270,00	3.413.200,00
Receita de Capital	Previsão	1.390.000,00	1.260.000,00	1.260.000,00	30.000,00	0,00
Operações de Crédito	Previsão	200.000,00	200.000,00	200.000,00	10.000,00	0,00
Alienação de Bens	Previsão	190.000,00	190.000,00	190.000,00	20.000,00	0,00
Transferências de Capital	Previsão	900.000,00	770.000,00	770.000,00	0,00	0,00
Outras Receitas de Capital	Previsão	100.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00	0,00
Soma da Receita	Previsão	30.000.000,00	30.000.000,00	30.000.000,00	25.314.000,00	43.043.570,00
Receita Corrente	Execução	21.776.804,20	26.241.916,02	40.322.946,39	39.487.755,68	37.206.780,65
Receita Tributária	Execução	1.805.723,33	1.333.963,98	2.302.819,68	3.943.313,90	4.531.614,76
Receita Patrimonial	Execução	38.865,14	2.178,13	240.690,61	827.670,14	709.289,95
Transferências Correntes	Execução	18.657.724,76	22.494.230,48	26.248.408,95	30.449.586,15	30.207.133,34
Outras Receitas Correntes	Execução	1.274.490,97	2.411.543,43	11.531.027,15	4.267.185,49	1.758.742,60
Receita de Capital	Execução	2.123.944,15	2.622.837,71	4.591.179,76	2.029.418,31	7.405.889,48
Operações de Crédito	Execução	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alienação de Bens	Execução	0,00	0,00	0,00	0,00	49.574,32
Transferências de Capital	Execução	2.123.944,15	2.622.837,71	4.591.179,76	2.029.418,31	7.356.315,16
Outras Receitas de Capital	Execução	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soma das Receitas	Execução	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Despesa Orçamentária						
Créditos Orçamentários e Suplementares	Previsão	37.854.795,26	31.459.469,88	36.758.619,90	47.175.534,41	54.384.792,52
Especiais	Previsão	508.000,00	897.800,00	1.377.044,73	338.086,81	3.206.146,12
Extraordinário	Previsão	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soma da Despesa	Previsão	38.362.795,26	32.357.269,88	38.135.664,63	47.513.621,22	57.590.938,64
Créditos Orçamentários e Suplementares	Execução	31.713.057,05	28.624.172,04	1,00	42.685.052,32	42.021.371,97
Extraordinário	Execução	1.094.027,36	0,00	26.403.307,70	0,00	2.661.892,91
Especiais	Execução	0,00	1.386.456,22	1.165.984,79	1.709.458,35	0,00
Soma da Despesa	Execução	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.293,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Resultado de Previsão						
(+) Superávit ou (-) Déficit		8.362.795,26	2.357.269,88	8.135.664,63	22.199.621,22	14.547.368,64
Resultado Orçamentário do Exercício						
(+) Superávit ou (-) Déficit		-8.906.336,06	-1.145.874,53	17.344.832,66	-2.877.336,68	-70.594,75
Diferença Receita Execução/Previsão						
(+) excesso ou (-) insuficiência de arrecadação		-6.099.251,65	-1.135.246,27	14.914.126,15	16.203.173,99	1.569.100,13
Diferença Despesa Execução/Previsão						
(+) excesso ou (-) economia orçamentária		(-) 5.555.710,85	(-) 2.346.641,62	(-) 10.566.371,14	(-) 3.119.110,55	(-) 12.907.673,76

Fonte: Adaptado dos Balanços Orçamentários da PMJP (1998 à 2002)

Anexo 15: Balanço Financeiro

Balanço Financeiro					
Receita Orçamentária	1998	1999	2000	2001	2002
Receitas Correntes	21.776.804,20	26.241.916,02	40.322.946,39	39.487.755,68	37.206.780,65
Receita Tributária	1.805.723,33	1.333.963,98	2.302.819,68	3.943.313,90	4.531.614,76
Receita Patrimonial	38.865,14	2.178,13	240.690,61	827.670,14	709.289,95
Transferências Correntes	18.657.724,76	22.494.230,48	26.248.408,95	30.449.586,15	30.207.133,34
Outras Receitas Correntes	1.274.490,97	2.411.543,43	11.531.027,15	4.267.185,49	1.758.742,60
Receitas de Capital	2.123.944,15	2.622.837,71	4.591.179,76	2.029.418,31	7.405.889,48
Transferências de Capital	2.123.944,15	2.622.837,71	4.591.179,76	2.029.418,31	7.356.315,16
Alienação de Bens Móveis	0,00	0,00	0,00	0,00	49.574,32
Total de Receita Orçamentária	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,99	44.612.670,13
Receita Extra-Orçamentária					
Restos à pagar (inscritos)	14.150.671,81	11.091.200,53	4.284.338,50	10.256.561,66	7.872.566,24
Depósitos	63.616,10	0,00	26.104,21	0,00	9.623.547,39
Cauções	63.616,10	0,00	26.104,21	0,00	9.623.547,39
Outras Operações	16.158.976,35	14.206.286,81	16.665.222,77	5.693.975,77	188.812,98
Receitas à classificar	0,00	0,00	28.467,85	0,00	0,00
Devedores Diversos	16.158.976,35	14.206.286,81	16.636.754,92	5.693.975,77	188.812,98
Total de Receita Extra-Orçamentária	30.373.264,26	25.297.487,34	20.975.665,48	15.950.537,43	17.684.926,61
Saldo do Exercício Anterior	1.382.356,59	1.522.018,82	1.116.684,78	5.890.436,41	8.350.462,90
Disponível	1.382.356,59	1.522.018,82	1.116.684,78	5.890.436,41	8.350.462,90
Total das Receitas	55.656.369,20	55.684.259,89	67.006.476,41	63.358.147,83	70.648.059,64
Despesa Orçamentária					
Funções de Governo	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.292,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Total de Despesa Orçamentária	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.292,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Despesa Extra-Orçamentária					
Restos à pagar (pago)	5.110.104,10	10.306.172,25	16.738.111,80	4.474.470,17	9.571.121,79
Diversos Devedores	15.858.976,35	14.250.774,60	16.421.573,65	5.693.975,77	188.812,98
Outras Operações	300.000,00	0,00	0,00	444.728,32	
Depósitos	58.185,52	0,00	387.062,06	0,00	9.625.021,61
Cauções	58.185,52	0,00	24.734,21	0,00	9.625.021,61
Consignações	0,00	0,00	173.814,07	0,00	0,00
Credores Diversos	0,00	0,00	188.513,78	0,00	0,00
Total de Despesa Extra-Orçamentária	21.327.265,97	24.556.946,85	33.546.747,51	10.613.174,26	19.384.956,38
Saldo para o exercício seguinte	1.522.018,82	1.116.684,78	5.890.436,41	8.350.462,90	6.579.838,38
Disponível	1.522.018,82	1.116.684,78	5.890.436,41	8.350.462,90	6.579.838,38
Total das Despesas	55.656.369,20	55.684.259,89	61.116.040,00	55.007.684,93	64.068.221,26
Resultado Financeiro Apurado	139.662,23	-405.334,04	4.773.751,63	2.460.026,49	-1.770.624,52
(+) superávit (aumento financeiro)					
(-) déficit (diminuição financeira)					
Saldo que passa para exercício seguinte	139.662,23	-405.334,04	4.773.751,63	2.460.026,49	-8.350.462,90

Fonte: Adaptado dos Balanços Financeiros da PMJP (1998 à 2002)

Anexo16: Balanço Patrimonial

Balanço Patrimonial					
Ativo	1998	1999	2000	2001	2002
Financeiro	1.690.194,30	1.331.866,05	5.890.436,41	8.350.462,90	6.579.838,38
Disponível	1.522.018,82	1.116.684,78	5.890.436,41	8.350.462,90	6.579.838,38
Bancos Conta Movimento	1.516.519,06	1.116.684,78	5.392.561,26	6.211.300,12	6.579.838,38
Bancos Conta Especial	5.499,76	0,00	497.875,15	2.139.162,78	0,00
Realizável	168.175,48	215.181,27	0,00	0,00	0,00
Devedores Diversos	168.175,48	215.181,27	0,00	0,00	0,00
Permanente	16.784.893,29	24.399.461,47	28.156.508,94	33.234.773,33	37.024.909,04
Imobilizado	5.928.831,55	6.879.658,81	7.700.864,18	11.748.894,73	15.846.765,37
Bens Móveis	1.870.938,29	2.821.765,55	3.469.133,98	4.668.652,24	7.913.540,98
Bens Imóveis	4.057.893,26	4.057.893,26	4.231.730,20	7.080.242,49	7.933.224,39
Créditos	10.583.218,45	16.620.710,90	19.122.197,82	19.213.257,91	20.277.576,15
Dívida Ativa	10.583.218,45	15.567.273,34	18.068.760,26	19.213.257,91	20.277.576,15
Créditos Diversos	0,00	1.053.437,56	1.053.437,56	0,00	0,00
Valores	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Ações de Companhias	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
Diversos	272.843,10	899.091,57	1.333.446,75	2.272.620,50	900.567,33
Almoxarifado	272.843,10	52.568,56	486.923,74	815.317,34	900.567,33
Obras em andamento	0,00	846.523,01	846.523,01	1.457.303,16	0,00
Soma do Ativo Real	18.475.087,59	25.731.327,52	34.046.945,35	41.585.236,23	43.604.747,42
Saldo Patrimonial (Situação A)	7.658.978,50	1.190.284,85	0,00	0,00	0,00
Passivo Real Descoberto	7.658.978,50	1.190.284,85	0,00	0,00	0,00
Compensado	0,31	0,31	0,31	4.892.531,93	7.614.622,29
Valores de Terceiros	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Valores em poder de Terceiros	0,00	0,00	0,00	214.466,64	4.565.170,31
Responsabilidades Contratuais	0,00	0,00	0,00	4.678.064,98	3.049.451,67
Total do Ativo	26.134.066,40	26.921.612,68	34.046.945,66	46.477.768,16	51.219.369,71
Passivo					
Financeiro	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.549,25	11.702.912,42	10.002.882,65
Restos à pagar (inscritos)	17.588.091,73	18.373.120,01	5.919.346,71	11.701.438,20	10.002.882,65
Restos à pagar de 2002	0,00	0,00	0,00	0,00	7.872.566,24
Restos à pagar de 2001	0,00	0,00	0,00	10.256.561,66	2.130.316,41
Restos à pagar de 2000	0,00	0,00	4.284.338,50	1.444.876,54	0,00
Restos à pagar de 1999	0,00	11.091.200,53	1.522.132,91	0,00	0,00
Restos a pagar de 1998	14.150.671,81	4.903.334,41	112.875,30	0,00	0,00
Restos à pagar de 1997	2.560.733,22	1.773.789,44	0,00	0,00	0,00
Restos à pagar de 1996	771.868,47	499.977,40	0,00	0,00	0,00
Restos à pagar de 1995	104.818,23	104.818,23	0,00	0,00	0,00
Depósitos	362.432,07	362.432,07	1.474,22	1.474,22	0,00
Cauções	104,22	104,22	1.474,22	1.474,22	0,00
Consignações	173.814,07	173.814,07	0,00	0,00	0,00
Credores Diversos	188.513,78	188.513,78	0,00	0,00	0,00
Débitos da Tesouraria	413.742,47	416.260,47	444.728,32	0,00	0,00
Contas Pendentes Passivas	413.742,47	416.260,47	444.728,32	0,00	0,00
Permanente	7.769.799,82	7.769.799,82	11.021.414,82	14.426.813,00	17.169.524,98
Diversos	7.769.799,82	7.769.799,82	11.021.414,82	14.426.813,00	17.169.524,98
Débitos Previdenciários	7.767.225,74	7.767.225,74	11.018.840,74	14.424.238,92	17.169.524,98
Outros Débitos	2.574,08	2.574,08	2.574,08	2.574,08	0,00
Soma do Passivo Real	26.134.066,09	26.921.612,37	17.386.964,07	26.129.725,42	27.172.407,63
Saldo Patrimonial (Situação B)	0,00	0,00			
Ativo Real Líquido	0,00	0,00	16.659.981,30	15.455.510,81	16.432.339,79
Compensado	0,31	0,31	0,31	4.892.531,93	7.614.622,29
Valores de Terceiros	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Valores em poder de Terceiros	0,00	0,00	0,00	214.466,64	4.565.170,31
Responsabilidades Contratuais	0,00	0,00	0,00	4.678.064,98	3.049.451,67
Soma do Passivo Real	26.134.066,40	26.921.612,37	17.386.964,07	26.129.725,42	27.172.407,63
Resultado Financeiro					
(+) Superávit ou (-) Deficit Financeiro	-16.674.071,97	-17.819.946,5	-475.112,84	-3.352.449,52	-3.423.044,27
Receita p/a cada Real de Despesa	0,09	0,07	0,93	0,71	0,66
Coefficiente Econômico Financeiro	141,46	104,63	51,07	62,83	62,32

Fonte: Adaptado dos Balanços Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

Anexo 17: Demonstração das Variações Patrimoniais

Variações Ativas	1998	1999	2000	2001	2002
Resultatante de Exec. Orç.	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,89	44.612.670,13
Receita Orçamentária	23.900.748,35	28.864.753,73	44.914.126,15	41.517.173,89	44.612.670,13
Receitas Correntes	21.776.804,20	26.241.916,02	40.322.946,39	39.487.755,58	37.206.780,65
Receita Tributária	1.805.723,33	1.333.963,98	2.302.819,68	3.943.313,80	4.531.614,76
Receita Patrimonial	38.865,14	2.178,13	240.690,61	827.670,14	709.289,95
Transferências Correntes	18.657.724,76	22.494.230,48	26.248.408,95	30.449.586,15	30.207.133,34
Outras Receitas Correntes	1.274.490,97	2.411.543,43	11.531.027,15	4.267.185,49	1.758.742,60
Receitas de Capital	2.123.944,15	2.622.837,71	4.591.179,76	2.029.418,31	7.405.889,48
Transferências de Capital	2.123.944,15	2.622.837,71	4.591.179,76	2.029.418,31	7.356.315,16
Alienação de Bens	0,00	0,00	0,00	0,00	49.574,32
Mutações Patrimoniais	4.198.908,78	2.347.415,35	4.388.301,06	9.719.238,39	9.253.079,96
Aquisição de Bens Móveis	678.627,52	526.542,14	647.368,43	1.235.808,30	2.702.621,44
Constr. e Aquis. de bens imóveis	1.906.574,90	846.523,01	173.836,96	4.305.815,43	670.736,73
Entradas de Almoarifado	1.613.706,36	974.350,20	2.885.505,02	3.463.680,04	4.512.931,10
Amortização da Dívida Pública	0,00	0,00	681.590,65	713.934,62	1.366.790,69
Independentes da Exec. Orç.	5.816.979,59	7.149.297,25	3.332.728,14	1.949.785,12	3.027.123,55
Superveniências Ativas	5.816.979,59	7.149.297,25	3.332.728,14	1.949.785,12	3.027.123,55
Variações Patrimoniais	5.816.979,59	7.149.297,25	3.332.728,14	1.949.785,12	3.027.123,55
Inscrição da Dívida Ativa	5.803.193,59	5.671.574,57	3.332.728,14	1.846.495,34	2.300.037,00
Inscrição de Outros Créditos	0,00	1.053.437,56	0,00	0,00	0,00
Incorporação de Bens	13.786,00	424.285,12	0,00	103.289,78	182.245,17
Aquisição de Bens Móveis	0,00	0,00	0,00	0,00	542.267,30
Cancelamento de Outros Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00	2.574,08
Total das Variações Ativas	33.916.636,72	37.862.572,77	50.167.919,74	53.186.197,40	56.892.873,64
Variações Passivas					
Resultatante de Exec. Orç.	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.292,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Despesa Orçamentária	32.807.084,41	30.010.628,26	27.569.292,49	44.394.510,67	44.683.264,88
Despesas Correntes	20.558.671,80	22.967.583,09	23.605.217,52	26.516.455,74	34.982.348,07
Despesas de Custeio	20.189.978,18	20.672.739,77	21.005.551,03	26.100.011,12	22.315.422,70
Transferências Correntes	368.693,62	2.294.843,32	2.599.666,49	416.444,62	0,00
Outras Despesas Correntes	0,00	0,00	0,00	0,00	12.666.925,37
Despesas de Capital	12.248.412,61	7.043.045,17	3.964.074,97	17.878.054,93	9.700.916,81
Investimentos	11.598.681,73	5.817.232,17	3.158.686,12	16.608.155,44	8.918.682,57
Inversões Financeiras	95.000,00	0,00	123.798,20	225.259,17	41.929,14
Transferências de Capital	554.730,88	1.225.813,00	681.590,65	1.044.640,32	0,00
Amortização da Dívida	0,00	0,00	0,00	0,00	740.305,10
Mutações Patrimoniais	1.312.077,16	687.519,68	831.241,22	1.072.156,32	1.235.718,76
Cobrança da Dívida Ativa	1.312.077,16	687.519,68	831.241,22	1.072.156,32	1.235.718,76
Independentes da Exec. Orç.	1.371.508,69	1.194.624,74	6.384.355,49	9.755.242,22	9.997.061,02
Insubsistências Ativas	1.371.508,69	1.194.624,74	6.384.355,49	9.755.242,22	9.997.061,02
Variações Diversas	1.371.508,69	1.194.624,74	6.384.355,49	9.755.242,22	9.997.061,02
Encampação de Dívidas Passivas	0,00	0,00	3.933.205,65	4.119.332,80	4.112.076,75
Saída de Almoarifado	1.371.508,69	1.194.624,74	2.451.149,84	3.135.286,44	4.427.681,11
Baixas de Obras em andamento	0,00	0,00	0,00	0,00	1.457.303,16
Cancelamento de Dívida Ativa	0,00	0,00	0,00	461.082,59	0,00
Desincorporação de Bens	0,00	0,00	0,00	986.102,83	0,00
Cancelamento de Outros Créditos	0,00	0,00	0,00	1.053.437,56	0,00
Total das Variações Passivas	35.490.670,26	31.892.772,68	34.784.889,20	55.221.909,21	55.916.044,66
Resultado Patrimonial	-1.574.033,54	6.468.693,68	17.850.266,15	-2.035.711,81	976.828,98

Fonte: Adaptado das Demonstrações das Variações Patrimoniais da PMJP (1998 à 2002)

Anexo 18: Demonstração da Dívida Fundada

Autorizações	1998	1999	2000	2001	2002
Quantidade de Prestações					
FGTS	52	52	97	96	*
INSS	0	0	0	240	*
PASEP	30	30	60	60	*
COHAB	0	24	0	0	*
INSS Câmara	0	0	0	240	*
Débitos Previdenciários	0	0	0	0	*
Outros Débitos	0	0	0	0	*
Valor do Empréstimo	1.185.863,52	1.185.870,79	10.789.639,40	10.789.639,40	0,00
FGTS	937.079,67	937.079,67	937.079,67	937.079,67	0,00
INSS	206.308,87	206.308,87	9.072.345,53	9.072.345,53	0,00
PASEP	42.474,98	42.474,98	70.982,49	70.982,49	0,00
COHAB	0,00	7,27	0,00	0,00	0,00
INSS Câmara	0,00	0,00	709.231,71	709.231,71	0,00
Débitos Previdenciários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00	2.574,08
Saldo Anterior do Empr.	7.769.799,82	7.463.644,12	7.767.225,74	11.018.840,74	14.429.387,08
FGTS	908.469,70	908.469,70	1.440.508,74	1.699.551,90	0,00
INSS	6.861.330,12	6.510.989,92	6.326.717,00	8.559.246,19	0,00
PASEP	0,00	41.610,42	0,00	50.810,94	0,00
COHAB	0,00	2.574,08	0,00	0,00	0,00
INSS Câmara	0,00	0,00	0,00	709.231,71	0,00
Débitos Previdenciários	0,00	0,00	0,00	0,00	14.424.238,92
Outros Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00	2.574,08
Movimento no Exercício					
Empréstimo + correções	42.474,98	1.156.968,70	3.933.205,65	4.119.332,80	4.112.076,75
FGTS	0,00	889.742,08	395.517,71	0,00	0,00
INSS	0,00	252.457,30	2.745.628,53	3.732.821,04	0,00
PASEP	42.474,98	14.769,32	82.827,70	1.961,85	0,00
COHAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INSS Câmara	0,00	0,00	709.231,71	384.549,91	0,00
Débitos Previdenciários	0,00	0,00	0,00	0,00	4.112.076,75
Outros Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização	701.544,96	850.813,00	681.590,65	713.934,62	1.369.364,77
FGTS	350.340,20	357.703,04	136.474,55	97.483,27	0,00
INSS	350.340,20	436.730,22	513.099,34	557.315,55	0,00
PASEP	864,56	56.379,74	32.016,76	11.614,19	0,00
COHAB	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INSS Câmara	0,00	0,00	0,00	47.521,61	0,00
Débitos Previdenciários	0,00	0,00	0,00	0,00	1.366.790,69
Outros Débitos	0,00	0,00	0,00	0,00	2.574,08
Saldo p/ o Exerc. Seguinte	7.110.729,84	7.769.799,82	11.018.840,74	14.424.238,92	17.169.524,98
Quantidade de Prestações					
FGTS	46	34	96	88	*
INSS	0	0	0	228	*
PASEP	29	0	50	56	*
INSS Câmara	0	0	0	228	*
FGTS	558.129,50	1.440.508,74	1.699.551,90	1.602.068,63	0,00
INSS	6.510.989,92	6.326.717,00	8.559.246,19	11.734.751,68	0,00
PASEP	41.610,42	0,00	50.810,94	41.158,60	0,00
COHAB	0,00	2.574,08	0,00	0,00	0,00
INSS Câmara	0,00	0,00	709.231,71	1.046.260,01	0,00
Débitos Previdenciários	0,00	0,00	0,00	0,00	17.169.524,98

Fonte: Adaptado de Demonstrações de Dívida Fundada da PMJP (1998 a 2002)

Anexo 19: Demonstrações da Dívida Flutuante

Dívida Flutuante	1998	1999	2000	2001	2002
Saldo do Exerc. Ant.	9.318.267,98	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.549,25	11.702.912,42
Restos à pagar	8.547.524,02	17.588.091,73	18.373.120,01	5.919.346,41	11.701.438,20
2001	0,00	0,00	0,00	0,00	10.256.561,66
2000	0,00	0,00	0,00	4.284.338,50	1.189.149,71
1999	0,00	0,00	11.091.200,53	1.522.132,91	255.726,83
1998	0,00	14.150.671,81	4.903.334,41	112.875,30	0,00
1997	7.102.623,51	2.560.733,22	1.773.789,44	0,00	0,00
1996	1.272.146,55	771.868,47	499.977,40	0,00	0,00
1995	172.753,96	104.818,23	104.818,23	0,00	0,00
Depósitos	357.001,49	362.432,07	362.432,07	1.474,22	1.474,22
Cauções	0,00	104,22	104,22	1.474,22	1.474,22
Consignações	173.814,07	173.814,07	173.814,07	0,00	0,00
Credores Diversos	183.187,42	188.513,78	188.513,78	0,00	0,00
Débitos de Tesouraria	413.742,47	413.742,47	416.260,47	444.728,32	0,00
Ctas Pendentes Pass.	413.742,47	413.742,47	416.260,47	444.728,32	0,00
Movimentação no Ex.	19.983.446,89	22.939.093,22	22.139.020,94	15.620.488,47	74.573.132,13
Inscrição	14.514.722,59	11.863.319,75	4.676.378,82	10.701.289,98	36.436.551,18
Restos à pagar	14.150.671,81	11.860.801,75	4.284.338,50	10.256.561,66	26.813.003,79
2002					7.872.566,24
2001	0,00	0,00	0,00	10.256.561,66	18.122.032,89
2000	0,00	0,00	4.284.338,50	0,00	643.411,02
1999	0,00	11.091.200,53	0,00	0,00	174.993,64
1998	14.150.671,81	769.601,22	0,00	0,00	0,00
Depósitos	64.050,78	0,00	26.104,21	0,00	9.623.547,39
Cauções	31.988,92	0,00	26.104,21	0,00	0,00
Credores Diversos	32.061,86	0,00	0,00	0,00	9.623.547,39
Débitos de Tesouraria	300.000,00	2.518,00	365.936,11	444.728,32	0,00
Emp. P/ Antec.de Rec.	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ctas. Pendente Pass.	0,00	2.518,00	365.936,11	444.728,32	0,00
Baixa	5.468.724,30	11.075.773,47	17.462.642,12	4.919.198,49	38.136.580,95
Restos à pagar	5.110.104,10	11.075.773,47	16.738.111,80	4.474.470,17	28.511.559,34
2001	0,00	0,00	0,00	0,00	26.958.040,75
2000	0,00	0,00	0,00	3.095.188,79	1.307.975,64
1999	0,00	0,00	9.569.067,62	1.266.406,08	245.542,95
1998	0,00	10.016.938,62	4.790.459,11	112.875,30	0,00
1997	4.541.890,29	786.943,78	1.773.789,44	0,00	0,00
1996	500.278,08	271.891,07	499.977,40	0,00	0,00
1995	67.935,73	0,00	104.818,23	0,00	0,00
Depósitos	58.620,20	0,00	387.062,06	0,00	9.625.021,61
Cauções	31.884,70	0,00	24.734,21	0,00	0,00
Consignações	0,00	0,00	173.814,07	0,00	0,00
Credores Diversos	26.735,50	0,00	188.513,78	0,00	9.625.021,61
Débitos de Tesouraria	300.000,00	0,00	337.468,26	444.728,32	0,00
Emp. P/ Antec.de Rec.	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ctas Pendentes Pass.	0,00	0,00	337.468,26	444.728,32	0,00
Saldo p/a Exerc. Seg.	18.364.266,27	19.151.812,55	6.365.549,25	11.702.912,42	10.002.882,65
Restos à pagar	17.588.091,73	18.373.120,01	5.919.346,71	11.701.438,20	10.002.882,65
2002	0,00	0,00	0,00	0,00	7.872.566,24
2001	0,00	0,00	0,00	10.256.561,66	1.420.553,80
2000	0,00	0,00	4.284.338,50	1.189.149,71	524.585,09
1999	0,00	11.091.200,53	1.635.008,21	255.726,83	185.177,52
1998	14.150.671,81	4.903.334,41	0,00	0,00	0,00
1997	2.560.733,22	1.773.789,44	0,00	0,00	0,00
1996	771.868,47	499.977,40	0,00	0,00	0,00
1995	104.818,23	104.818,23	0,00	0,00	0,00
Depósitos	362.432,07	362.432,07	1.474,22	1.474,22	0,00
Cauções	104,22	104,22	1.474,22	1.474,22	0,00
Consignações	173.814,07	173.814,07	0,00	0,00	0,00
Credores Diversos	188.513,78	188.513,78	0,00	0,00	0,00
Débitos de Tesouraria	413.742,47	416.260,47	444.728,32	0,00	0,00
Ctas Pendentes Pass.	413.742,47	416.260,47	444.728,32	0,00	0,00

Fonte: Adaptado de Demonstrações de Dívida Flutuantes da PMJP (1998 à 2002)

GLOSSÁRIO

.ação governamental

a mesma poderá ser executada por intermédio de projetos, atividades e operações especiais.

.agente público

pessoa que realiza trabalhos de forma transitória e, por eleição.

.antecipação de receita orçamentária

visa atender insuficiência de caixa durante exercício financeiro. Pode ser realizado após 10 (dez) dias do início do exercício, tendo que ser pago dentro do próprio exercício, até a data de 10.12 de cada ano, inclusive juros e encargos.

.arrecadação

estágio da receita onde contribuintes liquidam suas obrigações; promove meios para efetivar a arrecadação de tributos, e controlar a arrecadação, identificar contribuintes em atraso, atender reclamações do público como sugestão, comparar o orçado com o arrecadado.

.aspecto quantitativo

envolve situações e demonstrações onde a referência é a moeda.

.aspecto qualitativo

envolve coordenação de meios econômicos à disposição da Fazenda Pública num determinado momento; implica na importância, significado e qualidade de um resultado.

.atividade

instrumento de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, necessários à manutenção da ação do governo.

.atividade econômica e social

envolve condições dadas a população de trabalhar e ter equipamentos para convívio social.

.atividade financeira

responsável por obter, gerir e aplicar recursos para funcionamento das instituições.

.audiências públicas

há a participação da população nas decisões de planos, orçamentos e fiscalização; apresenta demonstrações do que se arrecadou e em que se gastou, para o Legislativo e comunidade; envolvem relatórios quadrimestrais para avaliar cumprimento de metas fiscais, propor correções para desequilíbrio entre receita e despesa.

.cadastro geral de contribuintes

informações sobre os contribuintes.

.capacidade de pagamento

relativo à dívida, envolve diferença entre recursos financeiros disponíveis em caixa e compromissos a serem pagos no curto prazo.

.carga tributária

capacidade do contribuinte arcar com os tributos, a qual influi na: quantidade, tipo e qualidade de serviços oferecidos em cada localidade e momento econômico.

.cargo público

é exercido por pessoa que desempenha trabalho em determinado local dentro de um órgão da administração.

.código tributário

institui normas de direito tributário aplicáveis as relações entre o fisco e os sujeitos passivos da obrigação fiscal.

.consolidação das contas públicas

ocorre a nível nacional, quando a União através do Conselho de Gestão Fiscal promove a junção de todas as contas das esferas governamentais, que envolvem receitas arrecadadas e despesas realizadas (sistema de custos que permita avaliações e acompanhamento da Gestão Orçamentária, Financeira e Patrimonial), e se houve o cumprimento dos dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal.

.contribuição de melhoria

taxa cobrada pelo órgão público sobre valor agregado a um bem particular gerado por benfeitoria pública.

.controle de execuções orçamentária e financeira da receita

envolve: Relatório de Gestão Fiscal (executado pelos chefes dos poderes ao final de cada quadrimestre), deve conter limites e indicarão medidas corretivas para quando ocorrerem, pela Lei de Responsabilidade Fiscal; Relatório Resumido de Execução Orçamentária, Balanço Orçamentário e Demonstrativo de Receitas e Despesas; Resultado Primário; Resultado Nominal; os valores serão fixados em percentual relativo a Receita Corrente Líquida para cada esfera de governo, com verificação quadrimestral.

.cronograma de execução mensal de desembolso

com base na programação financeira se estabelece o cronograma de desembolso, que permite o planejamento da execução da despesa conforme ingresso de receitas.

.cumprimento de metas fiscais

será bimestral e analisará receitas (prevista, arrecadada, a arrecadar, e disponível) e o cumprimento de metas estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais; caso contrário haverá limitação de empenhos e movimentação financeira; demonstrará e avaliará o cumprimento de metas a cada 4 (quatro) meses em audiência pública.

.custeio

manutenção de serviços criados.

.despesa corrente

diz respeito a despesas com pessoal, material, com manutenção de serviços anteriormente criados.

.despesa de capital

são despesas com o planejamento de obras, a aquisição de imóveis destinados a essas obras, aquisição de títulos representativos de capital.

.despesa obrigatória continuada

ocorre quando despesa corrente fixa o prazo de execução por período superior a dois exercícios; seu aumento não pode afetar as metas de resultados fiscais; deve buscar redução permanente de despesa; sua prorrogação é considerada aumento de despesa.

.direito financeiro

trata dos dispositivos legais referentes aos registros dos fatos, controle, apuração, auditoria nas operações financeiras e pagamentos.

.direito tributário

trata dos dispositivos legais referentes as fontes de receitas patrimonial e tributária.

.diretrizes

constituem um conjunto de critérios de ação e decisão que devem disciplinar e orientar aspectos do processo de planejamento.

.dívida ativa tributária

envolve tributos, multas e créditos, lançados e não arrecadados no prazo previsto.

.dívida fundada

compromisso a longo prazo (superior a 12 meses). Ocorrem através de empréstimos ou financiamentos contraídos para atender desequilíbrio orçamentário ou financeiro de obras e serviços públicos

.dívida flutuante

deriva de compromissos assumidos por prazo inferior a 12 (doze) meses. Derivam de insuficiências de caixa decorrentes da arrecadação de receita a menor e a realização de despesa a maior

.dívida pública

envolve compromissos do governo com terceiros.

.dívida pública mobiliária

representada por títulos emitidos pela União, Banco Central, Estados e Municípios.

.economicidade

envolve a questão de prazos, condições em que se obtêm recursos físicos, humanos e financeiros; redução de custos e melhora de serviços, através de enxugamento e revisão de procedimentos de rotinas funcionais; implica em situações em que, quando se pretende realizar operações econômicas, deve-se pressupor que haja recursos em quantidade e qualidade suficientes, com menor custo e tempo hábil.

.efetividade

os serviços devem apresentar eficácia, produzindo os resultados pretendidos com a mais elevada qualidade.

.eficácia

busca maximização na relação custo-benefício, ênfase nos resultados, fazer trabalhos de forma correta para atingir objetivos, otimizar a atualização de recursos, obter resultados, proporcionar eficiência aos subordinados e máquinas ou equipamentos disponíveis; representa resultados efetivos, na gestão a busca é constante quanto ao aspecto de satisfação com os resultados, permitindo avaliar as ações para melhor atender o contribuinte, onde a agilidade é gerada pela simplificação e modernização de procedimentos.

.eficiência

racionalização de recursos na execução do trabalho, com ênfase nos meios, fazer corretamente os trabalhos, resolver os problemas, salvaguardar recursos, cumprir tarefas e obrigações, treinar subordinados, manter máquinas e equipamentos.

.empenho da despesa

forma de direito de crédito para fornecedor que venceu certame licitatório na Administração Pública.

.empenho estimativo

modalidade de empenho onde se faz provisão de recursos para despesas variáveis ou indefinidas mensais (ex: telefone, energia, água).

.empenho global

modalidade de empenho onde se faz pagamentos parcelados (ex: obras).

.empenho ordinário

modalidade de empenho onde se faz pagamento em conta única com valor definido.

.empregado público

pessoa concursada, contratada pelo regime da legislação trabalhista – CLT.

.endividamento público

gerado pelo descontrole das contas públicas, diz respeito a avaliação sobre a capacidade de pagamento, para verificar viabilidade para realização de despesas, com ênfase para se evitar dívidas; envolve: dívida pública mobiliária; operações de crédito; concessão de garantia (compromisso de adimplência de obrigações financeira ou contratual); refinanciamento da dívida mobiliária (emissão de títulos para pagamento do principal acrescido da atualização monetária); limites da dívida pública e das operações de crédito (coerência com seus limites e objetivos da política fiscal); precatórios judiciais não pagos no exercício que foram orçados, tornam-se dívida consolidada para fins de aplicação dos limites; operações de crédito não podem ultrapassar o montante de despesas de capital fixadas na Lei Orçamentária Anual, para Municípios, o limite anual é de 18% (dezoito por cento) da Receita Líquida Real; retorno aos limites da dívida consolidada, se persistir o excesso, fica proibida realização de operações de crédito e Antecipação de Receita Orçamentária; limitar empenhos; será dado acesso público quanto as informações da dívida incluído saldo e encargos; veda-se a captação de recursos a título de antecipação de receita de tributo ou contribuição, cujo fato gerador não tenha ocorrido; vedam-se aos titulares dos poderes, nos dois últimos quadrimestres de seus mandatos, contrair obrigações de despesa que não possam ser cumpridas dentro do exercício ou parcelas à serem pagas no exercício seguinte, para isso, deve haver disponibilidade de caixa para esse fim; alienar bens públicos só se utilizar sua receita para destinar por lei aos regimes de previdência social, geral e próprio dos servidores públicos; desapropriação de imóvel urbano, só com depósito judicial do valor da indenização.

.equilíbrio financeiro

sua não observação implica em realizar as despesas sem cobertura de recursos financeiros para honrar as obrigações assumidas; deve-se evitar déficits sucessivos e gerar superávits.

.equilíbrio orçamentário

equilíbrio entre receita e despesa, para permitir desenvolvimento sustentável.

.esferas governamentais

entes governamentais: União, Estados, Municípios e Distrito Federal.

.escrituração das contas públicas

a escrituração envolverá: demonstrativo de disponibilidade de caixa, identificando recursos vinculados; registros pelo regime de competência e apuração dos resultados do fluxo financeiro pelo regime de caixa; desempenho, transações e operações de cada órgão da administração; discriminar a dívida pública, restos à pagar com detalhes da natureza e tipo de credor (origem e destino das variações patrimoniais).

.estimação da despesa

trata de previsão de despesa e auxilia na elaboração da proposta orçamentária.

.estudos prévios de impacto ambiental

envolvem formas de preservação do meio-ambiente.

.estudos prévios de impacto de vizinhança

envolvem preservação dos direitos de vizinhança.

.execução financeira

envolve receita (arrecadação e recolhimento) e despesa (liquidação e pagamento).

.execução orçamentária

consiste na concretização do orçamento, onde se arrecada receitas estimadas e realiza os programas de trabalhos fixados.

.finanças públicas

toda ação do governo que envolve recursos para satisfação das necessidades coletivas.

.fiscalização da gestão fiscal

consiste em verificar cumprimento das metas da LDO, limites para realização de operações de crédito e inscrição em restos à pagar, despesa com pessoal, dívidas consolidada, gastos com legislativo.

.função

faz parte da classificação funcional programática e é o maior nível de agregação das diversas áreas de despesas que competem ao setor público (ex: Legislativo, Judiciário, Administração, Segurança e etc).

.função administrativa ou executiva

conversão de leis em atos e ações concretas.

.função judicial

aplicação de sanções e penalidades aos litigantes.

.função normativa ou legislativa

elaboração de leis.

.função pública

envolve trabalho e desempenha atribuições junto a administração.

.funcionário público

pessoa concursada, sujeita ao regime estatutário e ocupante de cargo público, com direito a estabilidade após 3 (três) anos a partir da posse.

.geração de despesa

criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação que gere aumento de despesa, deve ser acompanhado de: estimativa de impacto orçamentário financeiro no exercício e nos dois exercícios subseqüentes; declaração do ordenador de despesa da adequação com a Lei Orçamentária Anual e compatível com o Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias; tais descumprimentos serão considerados despesas não autorizadas, irregulares e lesivas ao patrimônio público e assunção de obrigação.

.gestão fiscal transparente

divulgação pública por meios eletrônicos; incentivo a participação popular em audiências públicas; a Prestação de Contas do Poder Executivo ficará à disposição durante todo o ano para consulta e apreciação dos cidadãos e segmentos da sociedade, através de: planos, orçamento, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Prestação de Contas com parecer prévio do Tribunal de Contas, Relatório Resumido de Execução Orçamentária, Relatório da Execução Fiscal.

.herança fiscal

diz respeito a rolagens de dívidas de governantes que deixaram para seu sucessor o ônus de sua irresponsabilidade, impossibilitando o cumprimento de metas propostas em campanha do novo governante.

.inseparabilidade

serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

.institutos jurídicos e políticos

referem-se à permissões e proibições.

.institutos tributários e financeiros

referem-se à Imposto Predial e Territorial Urbano progressivo, Contribuição Melhoria, incentivos e benefícios fiscais.

.intangibilidade

serviços que não podem ser vistos, sentidos, provados ou checados, antes de serem comprados.

.inversões financeiras

aquisição de imóveis e títulos.

.investimentos

despesas necessárias ao planejamento e execução de obras

.lançamento

estágio da receita, onde se define o tributo por contribuinte.

.lei de diretrizes orçamentárias

é um elo de ligação entre o Plano Plurianual e o Orçamento, viabilizando a execução dos programas governamentais, onde um dos principais atributos deste é selecionar, dentre os programas incluídos no Plano Plurianual, aqueles que terão prioridade na execução do orçamento subsequente.

.lei orçamentária anual

detalhamento dos itens constantes na lei de diretrizes orçamentárias; há a necessidade de compatibilizar necessidades humanas e sociais aos recursos existentes, as metas são traduzidas em receitas previstas e despesas fixadas. Para que ocorra o funcionamento do mecanismo, as receitas devem efetivamente ser arrecadadas.

.lista de preços

visa traçar linhas gerais para fixação de preços; auxiliar como parâmetro de comparação com preços praticados pela administração e preços de mercado.

.metas

constituem especificação e quantificação dos objetivos estabelecidos.

.metas bimestrais de arrecadação

o Poder Executivo desdobrará as receitas em metas bimestrais, visa combater a evasão, sonegação, e cobrar administrativamente créditos tributários e dívida ativa.

.objetivos

indicam os resultados que a administração pretende alcançar com a realização das ações governamentais.

.orçamento público

é uma lei que exprime em termos financeiros a alocação dos recursos públicos; trata-se de um instrumento de planejamento que espelha as decisões políticas, estabelecendo as ações prioritárias para atendimento das demandas da sociedade, em face a escassez de recursos.

.ordem cronológica (judicial)

a contabilidade registrará cronologicamente sentenças judiciais a pagar.

.operação de crédito

empréstimo ou financiamento a órgão interessado, por conseguir este tipo de crédito deve demonstrar capacidade de endividamento e pagamento.

.perecibilidade

serviços que não podem ser estocados.

.planejamento municipal

envolvem ações que visam ordenar a cidade (sistema viário, vetores de crescimento da cidade, reserva de áreas públicas para implantação de futuros equipamentos públicos, regularização fundiária) Plano Diretor, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual.

.plano geral de contas

classificação e registro dos fatos ocorridos na administração, orienta o administrador obter informações necessárias para tomada de decisões.

.plano plurianual

instrumento de planejamento estratégico das ações governamentais que compreendem um período de 4 (quatro) anos, por meio do qual o governo direcionará seus esforços no intuito de alcançar as metas e prioridades nele contidas.

.política fiscal

forma de atuação do governo quanto aos aspectos tributários.

.política tributária

materializada pela captação de recursos, para atender funções da administração.

.política orçamentária

forma de aplicar recursos obtidos em despesas públicas, ajustado à capacidade e disposição para seu financiamento pela população.

.preservação do patrimônio público

bens, ações e direitos (Ativo Permanente) quando vendidos, o dinheiro apurado, só poderá ser usado no pagamento de outro bem ou empréstimo.

.prestação de contas

registra o que foi arrecadado e gasto, e demonstra arrecadação e previsão.

.prever e arrecadar

obriga entes da federação a cobrar todos tributos de sua competência constitucional, o não cumprimento veda transferências voluntárias; a estimação de receita constitui estágio da receita e auxilia na elaboração da proposta orçamentária.

.produtividade

o órgão deve se organizar para obter mais e melhores serviços com menos custos (financeiros, materiais e humanos).

.programa

evidencia objetivos a serem atingidos com a execução do orçamento. Faz parte da classificação funcional programática e é o instrumento de organização da ação governamental visando concretização dos objetivos pretendidos, sendo mensurado por indicadores estabelecidos no Plano Plurianual.

.programação financeira

envolve meios para organizar e aprimorar a obtenção de recursos na Administração Pública. Constitui parte vital do mecanismo da Fazenda Pública, é o que faz o organismo funcionar, pois, somente com as receitas arrecadas efetivamente é que pode-se realizar despesas previstas; a lei 4320/64, exige um quadro de cotas trimestrais de despesa que cada unidade orçamentária fica autorizada a utilizar. A programação financeira é a distribuição de dotações fixadas no orçamento por cotas, em função das expectativas de receita para determinado período; pela LRF relaciona metas bimestrais de arrecadação, orienta a distribuição de recursos financeiros, para que as unidades orçamentárias executem seus programas de trabalho.

.projeto

instrumento de programação para alcançar os objetivos de um programa, envolvendo um conjunto de operações limitadas no tempo, das quais resulta um produto final que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento da ação do governo.

.quitação

estágio da receita onde se fornece recibos de valores recebidos.

.realização da despesa

constitui pagamentos efetivados para aquisição de bens ou serviços.

.receita corrente

são as receitas tributárias, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial e de serviços.

.receita corrente líquida

constitui base para fixação dos limites de despesas; representa a somatória das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas correntes nos últimos 12 (doze) meses.

.receita de capital

são provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos.

.receita líquida real

refere-se a demonstração dos 12 (doze) meses antes do mês apurado, envolvendo receitas próprias, transferências constitucionais, superávit de autarquias e fundações.

.receita orçamentária

é aquela que integra o orçamento público.

.recolhimento

estágio da receita onde os recursos obtidos são entregues a Fazenda Pública.

.relatório da gestão fiscal

são quadrimestrais, apresentam dados de medidas de correção, despesas com pessoal, dívida consolidada ou fundada, garantias e valores, operações de crédito, ARO, disponibilidade de caixa, restos a pagar por poder e órgão e despesas de serviços de terceiros.

.relatório resumido da execução orçamentária

é o conjunto de informações para acompanhamento das atividades financeiras e de gestão; visa assegurar a transparência dos gastos públicos e a consecução das metas fiscais; se apresenta através de demonstrativos bimestrais com: Balanço Orçamentário (receitas e despesas, previstas e realizadas); demonstrativos de: execução das despesas executadas por função e subfunção; Receita Corrente Líquida; receitas e despesas previdenciárias; Resultado Nominal; Resultado Primário; restos a pagar por poder e órgão; receitas e despesas com manutenção e desenvolvimento do ensino; despesas com saúde, receitas de operações de crédito e despesas de capital; projeção atuarial (para pensões e aposentados); receita de alienação de ativos e aplicação dos recursos; abrangerá todos os poderes, será publicado até 30 dias do encerramento de cada bimestre, seu descumprimento impede o recebimento de recursos estaduais e federais.

.renúncia de receita

demonstrará compensações quando ocorrerem, devendo ser embasada no impacto orçamentário-financeiro; implica em punição da omissão quanto a realização da receita; compreende: anistia, remissão, subsídio, crédito presumido, alteração de alíquotas, sanção de caráter não geral, modificação da base de cálculo e outros tratamentos diferenciados; permite-se cancelar débito cujo custo seja inferior ao valor da cobrança.

.responsabilidade

cada servidor ou dirigente deve estar pronto a prestar contas pelos resultados dos seus atos e decisões na gestão da coisa pública.

.restos a arrecadar

receita não arrecadada no exercício.

.restos a pagar

constitui despesa empenhada, mas não paga no exercício; prática vedada pela Lei de Responsabilidade Fiscal, pois leva despesa para o exercício seguinte, comprometendo as metas futuras.

.resultado nominal

diferença entre o saldo da dívida fiscal líquida ao final do bimestre atual e o saldo da dívida fiscal ao final do bimestre.

.resultado primário

diferença entre receitas e despesas não financeiras, verifica se receitas arrecadadas comportam cumprimento de metas.

.servidores não estáveis

pessoas contratadas sem concurso público.

.servidor temporário

pessoa contratada por tempo determinado, para atender à necessidade temporária de interesse público.

.subfunção

faz parte classificação funcional programática, é a partição da função, visando agregar determinado subconjunto de despesas do setor público (Ação Legislativa, Ação Judiciária, Administração Geral, Administração Financeira, Planejamento e Orçamento e etc).

.transferências de capital

dotações para amortização da dívida pública.

.transferências governamentais ou voluntárias

entrega de recursos a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, via repasses legais ou convênios.

.transparência na Gestão Fiscal

demonstrações de modo preciso e claro do comportamento e aplicação de receitas e despesas públicas, estão sujeitas a parecer prévio do Tribunal de Contas e aprovação na Câmara de Vereadores.

.tributação

deve conhecer o universo do contribuinte e respectivo tributo, avaliar a capacidade econômica do universo, promover estudos do desempenho da arrecadação, corrigir ou aproximar medidas de lançamento, elaborar cadastro minucioso – tarefas, imunidades, sanções.

.tributos

são as taxas, impostos e contribuição melhoria pagos pelo contribuinte.

.variabilidade

serviços são altamente variáveis a medida que dependem de quem os executam e de quando e onde são executados.